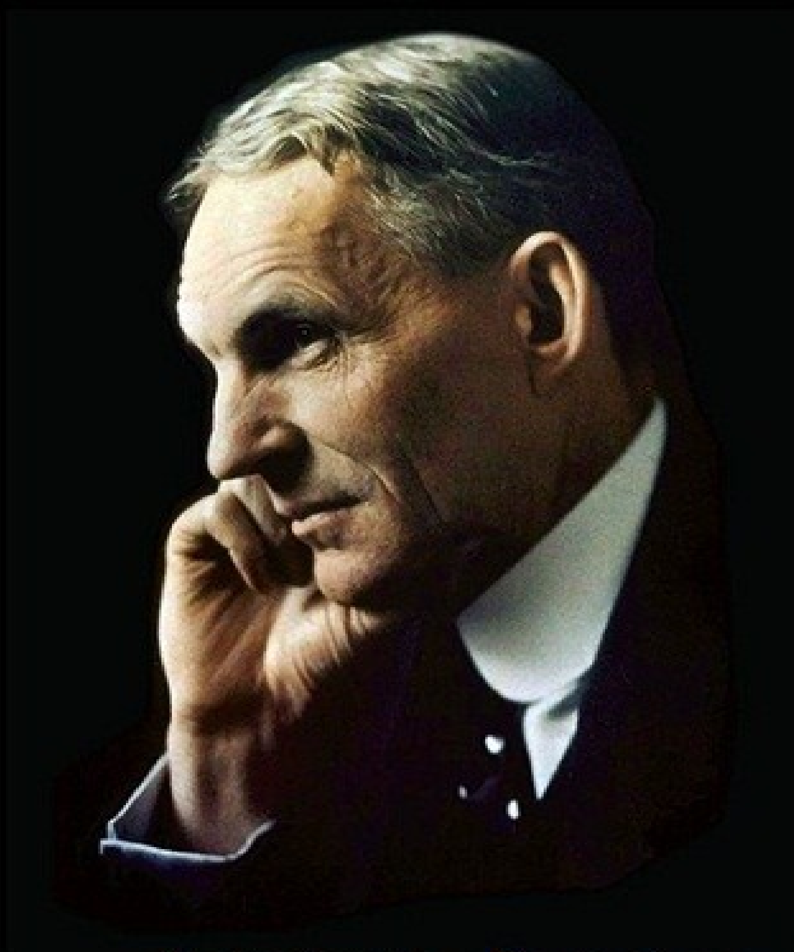
DOUGLAS BRINKLEY

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA HENRY FORD



"Vòng quay của thế giới"...



HUONGTHUY BOOKSTORE — NHÀ XUẤT BẢN TỪ ĐIỂN BÁCH KHOA

Bí quyết thành công của Henry Ford

Douglas Brinkley

Table of Contents

MỤC LỤC

Lời nói đầu

Trong lịch sử, không có nhiều công ty có ảnh hưởng đến nền văn minh nhân loại lớn như Công ty ô tô Ford. Chính kỹ sư cơ khí Henry Ford đã dẫn dắt một nhóm nhân tài sáng lập ra doanh nghiệp sản xuất ô tô với phương thức và quy mô sản xuất lớn, đưa cả thế giới công nghiệp vào thời kỳ hiện đại. Cuốn sách "Bí quyết thành công của Henry Ford" sẽ giúp chúng ta tìm hiểu Henry Ford và Công ty ô tô Ford đã làm thay đổi thế giới như thế nào, đồng thời giới thiệu với chúng ta quá trình phát triển và lớn mạnh cũng như cho chúng ta thấy được mặt vượt trội của Công ty ô tô Ford. Mỗi một chương trong cuốn sách đều xuất hiện một nhà phát minh kiệt xuất, kể cả Thomas Edison, nhiều nhà kinh doanh nổi tiếng...

Henry Ford và những kinh nghiệm về sản xuất, kinh doanh của ông đáng để chúng ta học tập.

PHẦN I
CẬU BÉ TRANG TRẠI

I. NGUỒN GỐC

Henry Ford ra đời tại một trang trại nhỏ ở Springfield, bang Michigan. Thị trấn này nằm cách Detroit 10 dặm về phía Tây, sau này được sáp nhập vào thị trấn Dearborn. Ngày nay, Dearborn đã trở thành vùng ngoại ô của thành phố ô tô, dân số tập trung đông đúc với những đại lộ rực rỡ ánh đèn và con đường cao tốc 6 làn xe, từng dãy từng dãy những khu chung cư phát triển với một tốc độ nhanh chóng đang mọc lên trên vùng đất mênh mông này. Tuy vậy, vào năm Henry Ford ra đời (1863), Dearborn chỉ là một thị trấn nhỏ. Ở đó, những cánh rừng rậm rạp Nam Michigan thoai thoải xuôi về hướng Đông, mãi đến cuối chân trời mới thấy ống khói của nhà máy đầu tiên ở Detroit đang nhả khói lên bầu trời. Đi tiếp về hướng đông là khu vực của 5 hồ lớn, những con thuyền chở gỗ và nguyên vật liệu xuôi ngược trên sông, từ hồ Huron đến hồ Saint Clair, rồi từ sông Detroit đến hồ Erie và trung tâm công nghiệp ở khu Đông Bắc. "Trong thời kỳ nội chiến, ở khu vực giữa miền Tây, Detroit là một thành phố nhỏ thịnh vượng và hiếu khách. Thành phố chỉ có 45.000 dân, mặc dù có những bến cảng, cầu tàu, cửa hiệu và nhà máy nhỏ luôn bận rộn nhưng vẫn giữ được diện mạo của thời kỳ đầu. Ngoài ra, kinh tế của thành phố lệ thuộc khá nhiều vào rừng, mỏ quặng, đường sông và đường sắt." - Bruce Catton, nhà sử học đã viết như vậy trong cuốn sách "*Michigan: Một giai đoạn lịch sử*" (Michigan: A history).

Khi Henry Ford ra đời, trên bán đảo Keweenaw ở miền Tây Michigan có một lượng quặng đồng rất phong phú. Điều khiến các nhà tìm kiếm thêm phấn khích là họ còn phát hiện được trên bán đảo có một mạch quặng sắt khổng lồ và một khoảng rừng rậm rộng lớn. Henry Ford đã lớn lên trong những năm 70 của thế kỷ XIX, vào thời điểm đó Michigan là một khu vực xa xôi hẻo lánh, những hoạt động thương mại chỉ hướng về phía Đông, những người có con mắt nhìn xa trông rộng lại đầu tư vào vùng miền Tây rộng lớn chưa được khai thác. Có lẽ môi trường sống nơi đây đã có ảnh hưởng rất lớn đến Henry Ford.

May mắn là thị trấn Springfield đã cung cấp cho cậu thanh niên có chí hướng này "mảnh đất trung tâm" tốt nhất. Nơi đây ban đầu được xây dựng để làm trạm dừng chân, nằm trên con đường từ Detroit đến Chicago. Về phía Đông, một cỗ xe bò đi từ Detroit đến đây cũng phải mất một ngày đường. Về phía Tây, Chicago cách đó 269 dặm. Giống như hiện nay, vào thời điểm đó, Detroit là thành phố lớn thứ hai đứng sau Chicago. Vị trí địa lí giáp ranh với Dearborn đã khiến cho những tư tưởng mới của Detroit ảnh hưởng đến Dearborn từ lĩnh vực thời trang, vui chơi giải trí đến lĩnh vực chính trị và tiến bộ. Gia đình Ford là một trong những gia đình có tư tưởng tiên tiến nhất ở đây. Bởi vậy, dù Henry Ford lớn lên ở trang trại nhưng đó không phải là nơi để nuôi dưỡng những người nông dân. Trên thực tế, cha của

Ford là William Ford đã từng có trong tay một trong những trang trại thành công nhất vùng.

Lịch sử phấn đấu của William Ford bắt đầu từ năm 1847 khi ông rời khỏi Ireland. Khi đó, ngoài việc di cư, ông và gia đình không còn lựa chọn nào khác. Trang trại rộng 23 mẫu Anh mà họ từng thuê có thể nuôi sống cả gia đình hơn 10 người, nhưng đến giai đoạn khó khăn vào năm 1845-1848, do không thanh toán được tiền thuê đất, giống như nhiều gia đình nông dân ở Ireland, họ phải rời bỏ tổ quốc. Điều may mắn là gia tộc Ford đã chọn nước Mỹ làm nơi gây dựng lại cơ nghiệp.

Năm 21 tuổi, William Ford cùng với cha mẹ là John và Thomasina và 6 anh chị em đã đi một chuyến tàu với giá vé thấp nhất vượt qua Đại Tây Dương đến Mỹ để tìm hai người chú là George và Samuel Ford. Từ năm 1832, hai người chú đã đến nước Mỹ và định cư ở gần Detroit. Trong vòng 15 năm sau đó, họ đã gửi thư về cho gia đình ở Ireland để ca ngợi sự tự do ở thế giới mới. Tuy vậy, dù viễn cảnh có tươi sáng đến đâu thì bi kịch cũng đã đến với gia đình Ford trên con đường đến Mỹ. Trong cuộc hành trình, Thomasina lâm bệnh và qua đời. Tang lễ của bà nội Henry Ford có lẽ đã được diễn ra trên biển.

Sau khi đến Michigan, họ dựng một căn nhà nhỏ trên mảnh đất của những người chú ở Springfield. Sau đó một năm, Henry, em của William đã gia nhập đội quân đào vàng ở California. Điều này khiến William rất đau lòng. Ông ở lại, tiếp tục gánh vác trách nhiệm của người anh cả. Tháng 1 năm 1858, cha của ông đã mua lại một mảnh đất rộng 80 mẫu Anh từ tay của một người đồng hương Ireland tên là Henry Maybury với giá 200 đô-la. Gia đình Ford đến Springfield đúng vào lúc bắt đầu thời đại khai thác nguyên liệu gỗ của Michigan. Từ những năm 40 đến những năm 90 của thế kỷ XIX, giá trị khai thác gỗ ở bang này đã vượt qua con số 1 tỉ đô-la, còn nhiều hơn số vàng khai thác được ở California. William nắm lấy cơ hội này, giúp cha thanh toán tiền cho số đất mà họ đã mua, sau đó ông kiếm được việc làm mộc ở công ty đường sắt trung ương Michigan.

Năm 1858, John Ford quyết định nghỉ ngơi, ông chia mảnh đất 80 mẫu Anh thành hai phần bán cho hai người con trai là William và Samuel. Cậu con trai cả rất tự hào khi có được một mảnh đất của riêng mình. Năm 1859, ông thậm chí còn treo tờ hóa đơn nộp thuế đất trong phòng ngủ của mình. Nhớ về cha mình khi đó, Margaret Ford Ruddiman đã nói: “Đối với ông, có một nơi có thể khiến cho một người đàn ông có được mảnh đất để làm việc và sinh sống quả là một kỳ tích của nước Mỹ”.

Xuất thân của Mary Litogot, mẹ của Henry Ford vẫn luôn mang một chút bí ẩn. Bà sinh năm 1839, lớn lên ở Wyon Dort, Michigan, là con gái duy nhất trong gia đình người thợ mộc William Litogot có 4 người con. Litogot có lẽ đến từ nước Bỉ, hoặc không phải nước Bỉ - Henry Ford thường nói rằng mẹ ông là người Hà Lan. Khi Mary mới 3 tuổi, William Litogot không may qua đời. Về nguyên nhân cái chết, có người nói rằng ông bị rơi từ trên mái nhà xuống, có người lại nói rằng ông bị ngã trên sông băng. Bốn đứa trẻ mồ côi đều tìm cho mình được một gia đình êm ấm. Nhất là Mary, bà đã trở thành niềm vui và niềm tự hào của cha mẹ nuôi là Patrick O'Hern và Margaret O'Hern.

Patrick O'Hern đến từ vùng Cork, Ireland, cách gia đình Ford vẻn vẹn 30 dặm. Khi gia đình Ford rời khỏi Ireland thì O'Hern cũng rời nhà gia nhập quân đội Anh. Sau đó ông đã trốn khỏi quân đội ở Quebec, Canada, đến định cư gần Detroit. Năm 1850, cũng là lúc Mary Litogot O'Hern vừa tròn 10 tuổi, William Ford đã bắt đầu lao động trên mảnh đất 91 mẫu Anh trị giá 1000 đô-la của cha. Sau này, vào một thời điểm ngẫu nhiên, chàng trai William Ford chợt nhận ra cô gái nhỏ có mái tóc nâu của nhà O'Hern đã trở thành một cô gái xinh đẹp. Ngày 25 tháng 4 năm 1861, cô gái nhà O'Hern 22 tuổi kết hôn với William khi đó 34 tuổi.

William Ford chuyển đến ở trong ngôi nhà mới mà ông cùng bố vợ dựng nên, bắt đầu làm việc ở trang trại của gia đình vợ. Hai vợ chồng O'Hern coi William như con đẻ, chưa đến 3 năm, họ đã chuyển nhượng lại cho William mảnh đất trị giá 1000 đô-la của mình. Một năm sau, William Ford kiếm được một món tiền trong một vụ mua bán đất. Ông đã bán mảnh đất 40 mẫu Anh mua lại của cha, giá 600 đô-la năm 1858 với giá 2500 đô-la. Tiếp đó, ông và vợ mua tiếp một mảnh đất 80 mẫu Anh giáp phía Tây, thêm vào đó là mảnh đất 40 mẫu Anh với giá 4100 đô-la ở phía Đông vào năm 1867, tổng diện tích đất của họ đã lên đến 211 mẫu Anh.

Đứa con đầu lòng của họ làm một cậu con trai, sinh năm 1862, nhưng tiếc là đứa trẻ đã chết khi còn rất nhỏ. Ngày 30 tháng 7 năm 1863, đứa trẻ thứ hai ra đời, hai vợ chồng William đặt tên con là Henry Ford. Một tháng trước khi Henry ra đời, trận chiến mang tính quyết định của cuộc chiến tranh Nam - Bắc đã diễn ra ở Pennsylvania. Trận chiến này đã biến nước Mỹ trở thành quốc gia thống nhất và ổn định. Cậu của Henry Ford là John Litogot đã hy sinh trong một trận chiến ở bang Virginia. Tuy vậy, tư tưởng của Henry Ford gần như không chịu ảnh hưởng gì quá lớn từ cuộc chiến tranh Nam - Bắc. Sau này ông còn nói một cách rất nghiêm túc rằng, sự kiện lớn nhất trong thời kỳ chiến tranh Nam - Bắc chính là việc cha ông mua một chiếc máy cắt cỏ để từ đó, hiệu suất sản xuất của trang trại đã tăng lên 10 lần.

Dù William Ford rất muốn truyền lại cho cậu con trai cả tình yêu đối với đất đai nhưng Henry Ford chẳng hề hứng thú với cuộc sống nông thôn và sự lao động vất vả của những người nông dân. Tuy vậy, trang trại, đặc biệt là những trang trại lấy hiệu suất làm đầu, có thể nói là những phòng thí nghiệm tự nhiên của Henry Ford. May mắn là người cha đã cho cậu con trai có đủ không gian và được sử dụng những công cụ của trang trại để làm những việc mình thích. Giống như Margaret đã nói: “Mỗi khi chúng tôi nhận được những món quà giáng sinh có kết cấu như máy móc, chúng tôi đều nói: ‘Đừng để Henry nhìn thấy chúng, nếu không chúng sẽ bị tháo ra thành từng mảnh’.”

Henry Ford luôn được cha mẹ nuông chiều. Mary Litogot Ford đã đặt cho Henry Ford một chiếc bàn làm việc ở gian bếp để cậu có thể sửa lại những đồ chơi mà những đứa trẻ khác đã làm hỏng hoặc làm một số công việc có ích khác. Bà quả là một người có óc hài hước. “Chính bà đã làm cho gia đình trở thành một nơi thật tốt đẹp” - Henry Ford vào năm 60 tuổi đã nói như vậy khi nhớ về người mẹ kính yêu của mình.

Henry Ford luôn mang theo người một quyển sổ tay nhỏ, trong đó ghi lại những câu cách ngôn mà ông đã học được từ mẹ khi còn nhỏ. Trong một lần trả lời phỏng vấn về bí quyết thành công của mình, ông đã nói: "Tôi luôn nỗ lực sống như mẹ tôi vẫn hằng kỳ vọng nơi tôi".

Rất nhiều người quen biết Henry Ford từ nhỏ đã chứng thực rằng, những điểm chứng tỏ sự thiên tài, khuynh hướng cũng như những khiếm khuyết của Ford được bộc lộ ngay từ nhỏ. Bởi vậy, ông nhận được sự đối xử khá đặc biệt của những người thân trong gia đình "Cha mẹ cho phép anh ấy dậy muộn", Margaret nói: "Cũng chẳng có lý do gì đặc biệt, chỉ vì anh ấy còn đang ngủ. Tất cả lũ trẻ đều đã dậy và đi làm công việc của mình, chỉ có anh ấy là vẫn nằm trên giường". Nhưng một nỗi bất hạnh đã giáng xuống cuộc đời hạnh phúc của Henry Ford. Ngày 29 tháng 3 năm 1876, 12 ngày sau khi sinh đứa con thứ tám, mẹ của Henry Ford đã qua đời khi mới 37 tuổi. Năm đó Henry chưa đầy 13 tuổi. "Như vậy là quá bất công đối với tôi", Henry nói. Ông viết: "Sau khi mẹ mất, gia đình giống như một chiếc đồng hồ không có dây cót".

Ba năm sau, Henry lúc đó 15 tuổi rời trường học, từ bỏ con đường đến với cánh cổng trường Phổ thông trung học và Đại học. Ngày 1 tháng 12 năm 1879, ông đến Detroit, bắt đầu tìm kiếm giấc mơ cơ khí của mình. "Khi Henry lần đầu tiên rời khỏi trang trại, ông đã có nhận thức về sự mạo hiểm" - nhà văn Sidney Olson viết - "Nhưng trên thực tế, ông lại được an toàn như ở trong giáo đường. Ông ở cùng Rebecca Flaherty, người cô mà ông yêu quý nhất, còn Jane, con gái của Rebecca lại đang chăm sóc gia đình William Ford. Trang trại vẫn luôn là một hậu thuẫn an toàn ở phía sau Henry, cha ông đã chuẩn bị sẵn sàng cho ông một mảnh đất để trở thành một người nông dân".

Henry Ford ở nhà của chị cả của cha, ông nhanh chóng tìm được một công việc ở Nhà máy công ty ô tô Michigan, chuyên sản xuất xe điện chạy trên đường ray. Tuy vậy, ngay sau đó 6 ngày ông bị đuổi việc, lý do cho đến giờ vẫn là một bí mật. Từ đó về sau Ford luôn trốn tránh câu hỏi này, chỉ để lại một ám thị khiến người ta nửa tin nửa ngờ: Sự thành thục quá sớm của ông trong công nghệ cơ khí đã xúc phạm đến những người công nhân có kinh nghiệm hơn ông.

Cho dù nguyên nhân là gì thì lần thất bại đầu tiên này không có gì ghê gớm. Ford, dưới sự giúp đỡ của cha đã tìm được một công việc mới. William giới thiệu Ford đến học việc ở nhà máy cơ khí James Flower Brothers. Đây là nhà máy chuyên thiết kế và sản xuất những chi tiết máy bằng đồng và sắt, ông chủ và cha của Ford rất thân với nhau. Tuy nhiên, thu nhập cho một tuần làm việc 60 tiếng của Ford chỉ có 2,5 đô-la, mà tiền trọ và tiền ăn lại cao hơn 1 đô-la so với thu nhập, điều này buộc Henry phải tìm thêm một công việc làm đêm: sửa chữa đồng hồ cho một nhà buôn đá quý ở địa phương. Đó là cơ hội để Henry tìm hiểu các loại van, ống hơi, đồng hồ tín hiệu, trụ cứu hỏa cùng các linh kiện của hệ thống cung cấp nước và các sản phẩm khác mà nhà máy cơ khí James Flower's Brothers sản xuất.

Trong số những người bạn học việc cùng với Ford có một cậu bé 10 tuổi tên là Frederick Strauss. Hai cậu bé đều có chung khát vọng, nhưng điều làm họ thất vọng là họ chẳng học được gì nhiều. Dù toàn bộ các thiết bị máy móc ở nhà máy có thể khiến nó hoàn

thành được các công việc từ thiết kế bản vẽ ban đầu cho đến đúc và gia công hoàn chỉnh các chi tiết, nhưng Ford lại không hiểu được bao nhiêu về quy trình đó bởi cậu chỉ có thể đứng bên chiếc máy của mình mà thôi.

Tài năng của Henry giúp ông hoàn thành bất cứ một công việc gì chẳng mấy khó khăn. Ông luôn đi lại trong nhà máy, không ngừng đưa ra các câu hỏi với những người công nhân có kinh nghiệm hơn để cố gắng học lấy điều gì đó, bất luận là người ta đang làm gì. Khi đó Frederick Strauss đã bắt đầu làm việc cho một nhà máy ở đối diện đường. Hai người vẫn tiếp tục tìm kiếm giấc mơ của họ thời niên thiếu. "Henry Ford luôn muốn chế tạo một thứ gì đó" -Strauss nhớ lại - "Lần đầu tôi thấy ông ấy tiêu tiền là khi ông ấy bỏ ra 1,25 đô-la để mua một chi tiết đúc". Ford mua những thứ đó để làm một chiếc máy hơi nước cỡ nhỏ, nhưng lại không có những kỹ thuật gia công chuyên nghiệp cần thiết để chiếc máy nhỏ vận hành được. Bởi vậy, ông đã nhờ Strauss. Strauss giấu những chi tiết đúc nhỏ ở nơi ông làm việc, khi không có người chú ý, ông làm những công việc được Henry giao.

Nhưng chiếc máy hơi nước của họ cuối cùng đã không thể hoàn thành, đây cũng không phải là lần thất bại duy nhất. Strauss còn làm giúp Henry rất nhiều việc nhưng họ đều thất bại; không những thế, chi phí cho những công trình nhỏ của họ đều do mẹ của Strauss chi trả. "Henry luôn có những ý tưởng mới" - Strauss nói - "Tuần nào chúng tôi cũng bắt đầu làm một thứ gì đó nhưng chẳng lần nào thành công".

May mắn là - ít ra là gia đình Strauss cảm thấy may mắn, Henry Ford phải tạm thời quay trở về trang trại. Mùa xuân năm 1882, Henry trở về Dearborn, bởi vì ông đã sắp 20 tuổi, bạn bè và người thân ở quê nhà, đặc biệt là cha của Henry hy vọng rằng Hank (mọi người khi đó thích gọi ông như vậy) đã nhận thức được rằng cuộc sống ở thành phố lớn không dành cho ông và ông sẽ an tâm với công việc kinh doanh ở trang trại của gia đình. Nhưng vòng quay trong đầu chàng thanh niên trẻ vẫn không ngừng chuyển động. Cậu đồng ý sống ở nhà, nhưng vẫn lấy danh nghĩa là đại diện của Công ty Westinghouse, đi khắp nơi ở Nam Michigan và Bắc Ohio sửa chữa máy hơi nước. Chính vào giai đoạn Henry Ford bắt đầu trưởng thành, xe đạp đang lên cơn sốt ở Mỹ. Những chiếc xe đạp đến từ Paris trong những năm 60 của thế kỷ XIX đã chứng minh nó là một công cụ giao thông giá rẻ, sạch sẽ và có hiệu suất cao. Đến những năm 90 của thế kỷ XIX, xe đạp đã xuất hiện ở khắp nơi trên nước Mỹ. Trước đó, phương tiện giao thông duy nhất chỉ có ngựa. Nhưng ngựa quá đắt, nuôi dưỡng chúng cũng mất rất nhiều công sức, chạy trên đường đá cuội lại phát ra tiếng ồn rất lớn. Hơn nữa ngựa còn thải phân, vừa thu hút ruồi nhặng lại vừa dễ lây lan bệnh tật. So với ngựa thì xe đạp không đem lại cho con người trở ngại và sự đe dọa nào. Chính vì thế, một thời xe đạp rất thịnh hành. Trên thực tế, rất nhiều nhà chế tạo ô tô ở châu Âu đã bắt đầu sự nghiệp bằng công việc chế tạo xe đạp.

Ford cũng giống như những người bạn cùng ngành ở châu Âu, đã áp dụng một số nguyên lí của xe đạp vào phát minh ô tô. Ban ngày ông sửa chữa máy hơi nước, tối đến ông học kế toán, đánh máy, vẽ cơ khí và một số giáo trình kinh doanh phổ thông khác ở Đại học Thương mại Goldsmith, Bryant and Stratton. Mỗi khi có thời gian ông lại tiếp tục các công việc phát minh của mình. Năm 21 tuổi, trong vòng tròn xã giao nhỏ hẹp ở Detroit, Henry đã tìm thấy hạnh phúc của mình. Trong một buổi vũ hội, một cô gái nhỏ nhắn với mái tóc màu

hạt dẻ đã thu hút sự chú ý của ông. Qua bạn bè giới thiệu, Henry đã làm quen với Clara Jane Bryant. Trang trại của gia đình cô chỉ cách nhà Ford 5 dặm. Cha của cô là con của một người dân di cư đến từ Canada, đã từng nhậm chức trong bộ máy lập pháp của bang. Là con thứ ba trong gia đình và là cô con gái lớn nhất, Clara phải giúp bố mẹ chăm sóc hơn 9 anh chị em. "Cô ấy là một cô gái rất tốt, rất đẹp, được mọi người yêu mến và cũng rất nhanh nhẹn" - Edward Moner nhớ lại - "Cô ấy không thường xuyên tham gia các buổi vũ hội, theo tôi được biết, khi đó những người theo đuổi cô ấy cũng không nhiều".

Ban đầu Clara không mấy để ý đến Ford, nhưng không lâu sau, cô bắt đầu cảm thấy có hứng thú với chàng trai khác người này, bởi vì Henry không hời hợt như những thanh niên khác. Cô yêu thích sự nhiệt tình của Ford. Ngày 11 tháng 4 năm 1888, cũng là ngày sinh nhật lần thứ 22 của Clara, Henry và Clara đã làm lễ cưới tại gia đình Bryant. Trước khi hai người quen nhau vào tháng 4 năm 1986, William Ford đã từng có ý định giao lại cho Henry mảnh rừng 80 mẫu Anh để Henry an tâm ở lại trang trại. Henry Ford bắt đầu nộp thuế tài sản cho mảnh đất này vào năm 1887, đồng thời lắp đặt một chiếc máy cưa hơi nước để sản xuất gỗ. Sau khi kết hôn, ông chấp nhận đề nghị của cha, cùng vợ chuyển đến căn nhà cũ trong trang trại này (những người em của Henry đã dọn dẹp lại căn nhà như mới để làm món quà cưới cho anh cả). Một năm sau, dựa vào thiết kế của Clara Ford, Henry Ford đã dùng vật liệu gỗ do trang trại sản xuất để dựng một căn nhà hình vuông có lan can ở xung quanh. Sau khi dọn về sống trong tổ ấm bé nhỏ, đôi vợ chồng trẻ dường như đã bắt đầu cuộc sống bình thản mà gia đình đã sắp xếp cho họ.

Tuy nhiên, sau đó một hai năm, Ford bắt đầu lên kế hoạch quay lại làm việc ở Detroit. Điểm đặc biệt thu hút ông là Công ty chiếu sáng Edison, ông cho rằng mình nhất định sẽ tìm được một công việc ở công ty này. Ông bàn bạc, hỏi ý kiến vợ. Henry Ford có thể là một người cố chấp nhưng ông cũng dễ bị khuất phục trước tình cảm, ông luôn nói rằng, Clara là người có thể làm thay đổi cách nghĩ của ông. Tuy nhiên, Clara luôn ủng hộ ông. "Bà ấy là một tín đồ của tôi", Ford đã nói về vợ mình như vậy.

Clara Bryant Ford đã chấp nhận đề nghị quay trở lại với ngành công nghiệp của Henry. Tháng 9 năm 1891, với sự giúp đỡ của anh em nhà Clara, hai vợ chồng Henry đã chuyển nhà đến Detroit, trọ trong một căn hộ với số tiền thuê nhà là 10 đô-la/tháng. Henry Ford đã được trở lại Detroit như ý nguyện nhưng thành phố này lại đang trong giai đoạn kinh tế tiêu điều 1891-1892. Có đến 1/3 số người muốn tìm việc ở Detroit không có được việc làm. Tuy vậy, đối với Henry Ford, ông không gặp khó khăn trong chuyện tìm việc, ông đã có được một công việc như mong ước - kỹ sư trạm điện của Công ty chiếu sáng Edison. Ông nhanh chóng chứng minh được khả năng của mình bằng cách luôn duy trì hoạt động cho chiếc máy phát điện. Điều đó đã khiến công ty rất hài lòng, ông nhanh chóng được cất nhắc, lương của ông tăng từ 40 đô-la/tháng lên 75 đô-la/tháng. Không lâu sau ông đã trở thành kỹ sư đứng đầu trạm điện nơi ông phụ trách. Chức vụ này khiến ông phải có mặt 24/24 tại trạm điện nhưng cũng đem lại cho ông thu nhập 1000 đô-la/năm.

Ngày 6 tháng 11 năm 1893, đứa con duy nhất của Clara và Henry Ford chào đời. Đó là một cậu con trai, hai vợ chồng Ford dựa vào tên của một người bạn thân nhất của Henry Ford thời niên thiếu là Edsel Radman để đặt tên cho cậu con trai là Edsel Bryant Ford. Vài

ngày sau đó, Henry Ford lại được tăng lương, mức lương hàng tháng là 90 đô-la. Ba tuần sau ông lại được thăng chức kỹ sư trưởng trạm điện chính thành phố của Công ty Edison. Nơi làm việc mới của ông cách nơi ông trọ tới 25 dãy phố. Họ lại phải chuyển nhà một lần nữa. Sự thực đã chứng minh rằng lần chuyển nhà này là một may mắn. Nơi ở mới của họ chỉ cách Công ty Edison 3 dãy phố, là một trong những khu vực được cấp điện sớm nhất trong thành phố. Tuyệt vời hơn nữa là phía sân sau còn có một căn phòng nhỏ, là nơi lý tưởng để làm một xưởng nhỏ, chiếc xe ô tô chạy bằng xăng đầu tiên của Ford đã ra đời tại đây.

Vào năm 1891, ngành công nghiệp ô tô đã bắt đầu xuất hiện ở Đức và Pháp, nhưng phải đến hai năm sau đó người Mỹ mới lần đầu tiên ngồi ô tô. Mãi đến tháng 9 năm 1893, hai anh em Charles Duryea và Frank Duryea mới lái chiếc xe ô tô chạy bằng xăng do họ thiết kế xuất hiện trên đường phố Massachusetts. Vào thời khắc bình minh của thời đại ô tô, cũng giống như anh em nhà Duryea, Ford cũng cho rằng động cơ xăng là động cơ lý tưởng cho ô tô. Ông nắm được những ưu, nhược điểm của máy hơi nước: nó cần thời gian rất lâu để làm nóng và sức nặng của ác quy cũng khiến xe chuyển động chậm hơn.

Vào đêm cuối năm năm 1893, Ford đã thử nghiệm chiếc động cơ xăng đầu tiên của mình. Chiếc động cơ này trông chẳng khác gì một khẩu pháo đồ chơi cỡ lớn, rất nặng, cần tới hai người khiêng, bởi vậy, Henry chuyển phát minh của mình vào trong bếp, Clara trở thành trợ thủ của ông. Clara nhỏ vài giọt nhiên liệu trong khi Henry quay bánh đà, nhưng ban đầu chẳng có gì xảy ra. Lần thứ hai, chiếc máy đột nhiên phát ra tiếng và bắt đầu chuyển động nhưng nhanh chóng biến thành một quả cầu lửa. Trong phút chốc, căn bếp nhà Ford ngập khói đen và những âm thanh khủng khiếp. Tuy vậy, theo Clara thì lần thí nghiệm này cũng có thể coi là một thắng lợi. Sự khoan dung độ lượng của Clara chỉ có thể được giải thích bằng sự thông cảm và hiểu biết đối với người chồng của mình, bà biết chồng mình đang làm gì, bà cũng biết họ nhất định sẽ có được gì đó từ những nỗ lực của chồng.

Đầu năm 1894, Ford lại được đề bạt, trong số 50 nhân viên của Công ty chiếu sáng Edison ở Detroit, ông là người có mức lương cao nhất: 100 đô-la/tháng. Khả năng hơn người và sự nhiệt tình đã khiến ông có được sự ủng hộ lớn từ những đồng nghiệp. Ông cùng một số kỹ sư của công ty thuê một căn phòng ngầm trước được dùng làm kho chứa hàng ở phố đối diện, cải tạo thành một xưởng cơ khí, chuyên dùng để thử nghiệm động cơ xăng. Ford là người lãnh đạo, đưa ra các ý tưởng và đa số các nguyên vật liệu, những người bạn của ông phụ trách việc thực hiện các công việc. Sự tập trung trí tuệ của họ đã đưa đến một thành quả phi thường, cuối cùng họ cũng đã chế tạo ra được một loại xi-lanh thích hợp.

Còn một người nữa có cùng ý tưởng với Ford và những người bạn của ông. Đó là Charles Shiredy King, trẻ hơn Ford 5 tuổi. Đến năm 1895, King ít nhất đã phấn đấu hai năm cho mục tiêu chế tạo ô tô. Ngày 6 tháng 3 năm 1896, chiếc xe đầu tiên do King chế tạo đã được xuất hiện trên đường phố, người dân Detroit lần đầu tiên nhìn thấy ô tô. Trên thực tế,

chiếc ô tô có tên "Tootsie" về cơ bản là một chiếc xe ngựa gỗ lắp thêm một động cơ 4 xi-lanh, tốc độ lớn nhất khoảng 4 dặm/giờ. Tại sao King có thể thành công sớm hơn Ford 3 tháng? Có người nói hai năm trước ông đã từng đến Paris để khảo sát ngành chế tạo ô tô tại Pháp, sau đó đã áp dụng một số thiết kế và linh kiện tiên tiến cho chiếc xe của mình.

Trải qua gần 48 tiếng liên tục làm việc không ngừng, sáng sớm ngày 4 tháng 6 năm 1896, Ford đã hoàn thành công trình của mình. Mới 4 giờ sáng, Ford đã đem phát minh của mình ra trình diễn trước công chúng, chẳng có bất kỳ một nghi thức nào, khán giả chỉ có hai người: vợ ông - Clara và James W.Bishop - trợ thủ đắc lực của ông. Khi Ford chuẩn bị lái chiếc xe ra phố, ông lập tức nhận ra rằng chiếc xe không thể được đưa ra ngoài qua cánh cửa nhỏ của căn xưởng. Đây cũng là vấn đề khá phổ biến trong giới kỹ sư thời bấy giờ, ví dụ như năm 1908, Martin, người đi tiên phong trong lĩnh vực hàng không đã chế tạo ra chiếc máy bay đầu tiên trong một giáo đường bỏ hoang. Nhưng đến khi chuẩn bị cho máy bay cất cánh thì Martin mới phát hiện ra ông không thể đưa được chiếc máy bay ra khỏi giáo đường, ông đã phải nhờ đến một chiếc máy ủi của công trình gần đó húc đổ một bên tường giáo đường để đưa chiếc máy bay ra. Ford cũng đã áp dụng biện pháp tương tự như của Martin: Ông dùng rìu để đục một lỗ lớn trên tường, đưa chiếc xe ra.

Xét về mặt kỹ thuật, chiếc xe ngựa không ngựa đầu tiên của Ford chưa thể coi là một chiếc xe ô tô, chỉ có thể nói là một chiếc xe bốn bánh lắp động cơ 2 xi-lanh, 4 mã lực, nặng 500 pound (khoảng 226 kg), chỉ có hai mức tốc độ, không lùi được xe, cũng không có phanh. Người lái chỉ có thể ngồi trên chiếc ghế lắp phía trên động cơ, điều khiển xe thông qua chiếc vô lăng, trên chiếc vô-lăng có gắn một nút chuông cửa, coi như là còi ô tô. Tuy vậy, chiếc xe của Ford đã vượt qua chiếc "Tootsie" của King: tốc độ của nó có thể đạt được khoảng 20 dặm Anh.

II. KHỞI NGHIỆP

Đến giữa mùa hè năm 1896, Henry Ford trở thành kỹ sư trưởng được tôn trọng nhất ở Công ty chiếu sáng Edison Detroit với mức lương 140 đô-la/tháng. Tháng 8 năm đó, Alexander Dow, người đứng đầu mới của Công ty chiếu sáng Edison đã mời ông cùng tham gia cuộc họp thường niên lần thứ 17 của Hiệp hội Công ty chiếu sáng Edison, địa điểm tổ chức cuộc họp là ở khu Manhattan, thành phố New York. Đây là một chuyến du lịch có ý nghĩa vô cùng quan trọng bởi nó đã cho Ford cơ hội trực tiếp tiếp xúc với Thomas Edison, người mà Ford vẫn luôn ngưỡng mộ. Alexander Dow đã giới thiệu Ford với Edison, Edison rất khen ngợi phát minh của Ford, khích lệ ông hãy tiếp tục phấn đấu.

Những lời khích lệ của Edison có ảnh hưởng rất quan trọng đối với cả cuộc đời của Ford. Vào thời điểm đó, dân số của Detroit tiếp tục tăng trưởng, không có thành phố nào ở Mỹ có mức tăng trưởng nhanh như Detroit. Khi Ford ra đời, quy mô của Detroit chỉ xếp hàng thứ 19 ở Mỹ, nhưng đến cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX, nó được liệt vào danh sách 13 thành phố lớn ở Mỹ, dân số đạt 285.704 người. Ngoài ra nó còn là thành phố có tỉ lệ dân không nói tiếng Anh lớn nhất ở Mỹ. Sau cuộc khủng hoảng vào năm 1893, Detroit bắt đầu phát triển hưng thịnh. Những chiếc xe điện đi lại trên những con phố chính nhiều như mắc cửi. Rất nhiều nhà doanh nghiệp được thu hút đến đây. Rất nhiều nhà máy đã mọc lên ở

đây. Vào năm 1900, Detroit đã có 44 triệu phú, trong số họ có rất nhiều người muốn đầu tư vào ngành công nghiệp ô tô.

Trong số những người có ảnh hưởng ở Detroit, người tỏ ra hứng thú với hạng mục của Ford chính là Thị trưởng thành phố, William C.Mayburry. Gia tộc Mayburry đã có mối quan hệ thân thiết với gia tộc Ford từ nhiều năm nay. Trên thực tế, Mayburry đã giúp đỡ Ford rất nhiều trong thời gian Ford đang nghiên cứu chiếc xe mới trong căn xưởng ở gần trạm phát điện của Công ty Edison. Khi đó Ford phải thuê một người thợ sắt chế tạo các chi tiết kim loại, nhưng người thợ này yêu cầu phải thanh toán ngay. Với sự giúp đỡ của ngài thị trưởng về mặt tài chính, Ford chỉ cần đưa hóa đơn cho ông là có thể yên tâm, người thợ sắt luôn được thanh toán đúng hẹn.

Những chi phí cho việc chế tạo ô tô đã buộc Ford phải chuyển nhà lần nữa vào tháng 6 năm 1897, nơi ở mới có giá thuê rẻ hơn, có một gian phòng thích hợp để làm xưởng gia đình nhưng lại cách xa trạm điện của Công ty chiếu sáng Edison. Ford đã mời Strauss sau giờ làm đến giúp mình. Đầu năm 1898, Ford đã chế tạo thành công chiếc ô tô chạy xăng đời thứ hai của mình. So với chiếc xe đầu tiên, chiếc xe thứ hai đã có sự cải tiến rất lớn, có thể cạnh tranh được với ô tô điện và ô tô hơi nước. Ô tô hơi nước do anh em nhà Stanley chế tạo. Hai anh em sinh đôi nhà Stanley sinh ở bang Massachusetts, họ là những nhà chế tạo ô tô nghiệp dư, nhưng sau khi chiếc xe được ra mắt công chúng, họ đã nhận được hơn 200 đơn đặt hàng. So với hai đối thủ cạnh tranh là ô tô chạy xăng và ô tô điện, ô tô chạy bằng động cơ hơi nước có một ưu thế đặc biệt: đó là khả năng tăng tốc. Chỉ cần vặn nhẹ van là chiếc xe đã có thể tăng tốc, nhưng với điều kiện chiếc xe phải được gia nhiệt trước đó khoảng nửa tiếng. Động cơ xăng về mặt khởi động cũng có nhược điểm riêng: phải dùng tay để quay cần khởi động. Ô tô chạy xăng dù chưa được coi trọng vào thời điểm đó nhưng Ford biết rằng sau này nó sẽ có tương lai phát triển. Ông cảm thấy ô tô điện và ô tô hơi nước đã phát triển đến đỉnh điểm, chẳng còn chỗ nào để phát triển hơn nữa, tốc độ của xe điện quá chậm, phạm vi hoạt động bị hạn chế.

Tháng 8 năm 1898, bộ chế hòa khí do Henry Ford thiết kế năm trước đã nhận được bản quyền, dù là xin dưới danh nghĩa của William C.Mayburry thì đây vẫn là bản quyền đầu tiên của Ford. Trước đây, Mayburry chính là nhà đầu tư của Ford, và khi đó cũng đang đầu tư cho chiếc xe thứ hai của Ford. Sau đó không lâu, Mayburry đã không còn là hậu thuẫn duy nhất của Ford và cũng không còn là người duy nhất tin tưởng vào tương lai của ngành ô tô. Sau khi Ford giành được bản quyền đầu tiên, thị trưởng Mayburry đã nhanh chóng liên hệ với 3 nhà đầu tư cũng nhiệt tình như ông: Ellery I.Garfield của Công ty Ford Wayne, giáo sư bác sỹ Benjamin R. Hoyt và E.A. Leonard của Công ty bảo hiểm nhân thọ và sự cố Standard. Họ đã thảo một bản thỏa thuận ghi nhớ đơn giản, thỏa thuận 4 người sẽ cung cấp tiền cho thí nghiệm ô tô của Ford, mỗi người chi 500 đô-la. Điều kiện là Ford chỉ giữ 1/3 quyền bản quyền, 2/3 quyền bản quyền thuộc về những nhà đầu tư. Sau khi việc tiêu thụ ô tô của Ford

thu được lợi nhuận, việc phân chia lợi nhuận cũng sẽ được chia theo tỷ lệ tương tự. Nếu thành quả thí nghiệm của Ford dẫn đến sự ra đời của một công ty nào đó thì thỏa thuận vẫn tiếp tục có hiệu lực, công ty mới sẽ dành cho Henry Ford một mức thù lao xứng đáng.

Tháng 8 năm 1899, Ford chế tạo ra chiếc ô tô thứ ba. Chiếc xe này nặng hơn, to hơn, chắc chắn hơn và đẹp hơn nhiều so với hai chiếc xe trước. Ngoài ra, bộ xi-lanh và phanh khiến cho Ford cảm thấy tự hào hơn cả. Ford trở thành người có tiền đồ nhất trong số rất nhiều nhà sản xuất ô tô trên toàn nước Mỹ. Dưới sự dẫn dắt của ngài thị trưởng Mayburry, thêm nhiều nhà kinh doanh khác đã quyết định ủng hộ dự án mới của Ford: thành lập Công ty ô tô Detroit. Đây là công ty chế tạo ô tô đầu tiên của thành phố này. Danh sách cổ đông của công ty gồm những tên tuổi nổi tiếng trong giới kinh doanh ở Detroit, trong đó bao gồm ngài thị trưởng Mayburry và 3 người đầu tư cho Ford sớm nhất: Garfield, Hoyt và Leonard. Ngoài ra còn có nhà chế tạo Clarence A.Black, ông là người của Đảng cộng hòa, từng tranh chức thị trưởng cùng Mayburry; Dexter Ferry - chủ một công ty hạt giống lớn; Thomas W.Palmer, thượng nghị sĩ Mỹ, trước đây làm nghề kinh doanh gỗ; ông chủ ngân hàng tiết kiệm Michigan George Peck, sau này trở thành người lãnh đạo Công ty chiếu sáng Edison. Ngoài ra còn có một cổ đông đặc biệt không hề góp một đồng tiền nào, đó chính là Henry Ford. Ông được phân công giữ chức vụ quản lí cơ khí ở công ty mới. Đương nhiên, điều quan trọng nhất là ông phải kiếm được lợi nhuận. Sau khi gom được 15.000 đô-la, Công ty ô tô Detroit đã được thành lập vào ngày 5 tháng 8 năm 1899.

Ngày 15 tháng 8, Ford rời khỏi Công ty chiếu sáng Edison mà không hề cảm thấy tiếc nuối mặc dù như vậy là ông đã vứt bỏ một công việc với một chức vụ cao và một mức lương không ít người mơ ước: 1900 đô-la/năm. Vì sự nghiệp mới, Ford lại một lần nữa chuyển nhà, nhưng sau nhiều năm, cuối cùng ông đã có thể dành toàn bộ thời gian cho việc chế tạo ô tô và nhận được sự báo đáp.

Sau khi Công ty ô tô Detroit được thành lập, Ford lập tức thu hút những anh tài mà ông tập trung được ở Công ty chiếu sáng Edison, nhưng chỉ có người bạn lâu năm của ông là Frederick Strauss và Edward S. “Spider” Huff đồng ý tham gia vào sự nghiệp đầy mạo hiểm của ông. Ngày 13 tháng 1 năm 1900, Ford đã xuất xưởng chiếc ô tô tải chở hàng đầu tiên. Trên thực tế, chiếc ô tô của Ford không có gì đặc biệt, ngoài địa vị mà nó có được trong lịch sử ngành công nghiệp ô tô. Chiếc ô tô tải của Ford cần những chiếc lốp chắc chắn dùng cho xe ngựa, Henry Ford đã đặt mua những chiếc lốp đó ở Công ty xe ngựa Columbia. Harvey S.Firestone - nhà cung cấp sau này chính là người sáng lập ra Công ty cao su săm lốp Firestone ở Ohio. Mấy chục năm sau đó, Ford đã đặt mua hàng triệu chiếc lốp của Firestone, hai người sau này trở thành những người bạn thân.

Viễn cảnh của Công ty ô tô Detroit có vẻ vô cùng xán lạn, nhưng ngoài sản lượng mười mấy chiếc ô tô tải một tháng, kế hoạch sản xuất các loại ô tô khác của Ford đều không mấy thành công. Điều này làm cho các cổ đông của công ty không hài lòng. Tháng 11 năm 1900, Công ty ô tô Detroit ngừng hoạt động. Ngày 7 tháng 2 năm 1901 chính thức tiến hành các thủ tục giải tán. Thực ra, bản thân Ford không thể ngăn cản được việc công ty giải thể. Nguồn vốn của các nhà đầu tư của Công ty ô tô Detroit rất hùng hậu, vì thế mà nhà máy có đầy đủ các thiết bị, các nhân tài - đa phần đều do chính Ford lựa chọn. Tất cả những điều

kiện đó hoàn toàn có thể giúp hoàn thiện được kiểu xe đại chúng của Ford trên cơ sở của loại xe thứ ba. Ban đầu, chính sự thể hiện của loại xe này đã thuyết phục được các nhà đầu tư chính ủng hộ sự thành lập công ty. Đáng tiếc là Ford không có đủ sự tích cực. Strauss để ý thấy thời gian Ford có mặt ở nhà máy ngày càng ít: "Có khi mỗi ngày ông ấy chỉ ở đây 1-2 tiếng". Theo Strauss, Ford sở dĩ trở nên lãnh đạm như vậy là vì ông không cảm thấy hài lòng với quyền lực và lợi ích của mình ở công ty.

Phần lớn những tổn thất của Công ty ô tô Detroit đều do William C. Maybury tốt bụng gánh vác. Điều mà ông không biết là phần lớn tiền của công ty đã được dùng để hoàn thiện một loại xe đua có tính năng cao không hề có tiềm lực thương mại. Đối với Henry Ford, Công ty ô tô Detroit là một phòng thí nghiệm, mà xe đua lại là một phương pháp tốt để thử nghiệm ô tô. Điều không giống với đại đa số những người đi tiên phong trong ngành ô tô (bao gồm cả những nhà đầu tư của Ford) là ngay từ đầu Ford đã ý thức được, nhược điểm lớn nhất của những chiếc xe ô tô thông dụng đời đầu là tốc độ. Mà muốn nâng cao tốc độ thì nhất thiết phải tìm hiểu rõ từng chi tiết vận hành, sự chú ý của Ford dồn vào việc hoàn thiện từng phần linh kiện để nâng cao tính năng của cả chiếc xe.

Dù công ty đầu tiên của Ford đã thất bại, nhưng có một số cổ đông, bao gồm thị trưởng Mayburry và William H.Murphy, vẫn không mất đi niềm tin ở ông. Tháng 5 năm 1901, họ đã mua lại tài sản của Công ty ô tô Detroit, tiếp tục thuê một phần nhà xưởng cũ, đồng thời thuê Henry Ford ở lại để tiếp tục công việc của mình. Điều tuyệt vời nhất là họ cho phép Henry Ford giữ lại đội ngũ công nhân kỹ thuật cũ, những người vẫn hy vọng những ý tưởng của Ford sẽ trở thành hiện thực.

Năm 1901, chiếc xe đua mà Ford đã bắt đầu nghiên cứu khi còn ở Công ty ô tô Detroit được xuất xưởng. Chiếc xe này có một số cải tiến rõ nét: bộ phận chưng cất có lắp đồng hồ đo - bản quyền của Ford, đồng thời cũng nhận được bản quyền về bộ phận đề và cả cuộn cảm ứng Huff gắn với một loại còi mới hình ống. Ngoài ra Ford còn nhận được bản quyền về tay biên và trục cân bằng phía sau cầu trước và cầu sau. Những bản quyền này đều được nhận ngay trước khi loại xe này được đưa ra. Trọng lượng xe là 2200 pound. Theo Henry, loại xe này có thể chạy được quãng đường nửa dặm trong vòng 26 giây, tốc độ ngang bằng với bất kỳ một kiểu xe nước ngoài nào. Ford hy vọng chiếc xe đua của ông có thể khiến ông trở thành nhà sản xuất ô tô nổi tiếng nhất toàn quốc. Khi đó, người nắm giữ vị trí này là Alexander Winton, người Scotland, một người nghiên cứu rất kỹ về các chi tiết kỹ thuật. Năm 1901, Winton là chủ của Công ty ô tô Winton đặt trụ sở ở Cleveland. Ông là đối thủ mà Ford phấn đấu vượt qua.

Đó là cuộc đua với hành trình dài 25 dặm vào tháng 10 năm 1901, diễn ra trên một con đường đất ở thị trấn Gross Poynter, cách Detroit không xa. Phần thưởng của trận đua ở Gross Poynter lần này cũng rất hấp dẫn: 1000 đô-la tiền mặt và một chiếc cốc bằng pha lê.

Nhưng ngoài dự kiến của mọi người, cuộc đua lần đó chỉ có hai người tham dự. Henry Ford đã quyết định phá kỷ lục của mình trên một đường đua ở New York, nguyên nhân W.N.Morey bỏ cuộc đua là do ông phát hiện có một chiếc xi-lanh trong động cơ bị hở. Đối thủ của chiếc "Bullet" của Winton là một chiếc xe đua hình thù kỳ quái vừa đăng ký mấy ngày trước khi cuộc đua diễn ra. Người lái chiếc xe chưa được thử nghiệm này chính là người thiết kế ra nó - Henry Ford đến từ Detroit.

Với sự giúp đỡ của Huff, Henry đã giành được thắng lợi với thành tích 13 phút 23,8 giây, tuy không đạt được tốc độ 1 phút/dặm nhưng đánh bại được Winton đã là một thành tích đáng kể. Vào thời điểm năm 1901, chiếc xe với tốc độ xấp xỉ 45 dặm/giờ của Ford đã là một thành tựu lớn. Đối với cả gia đình Ford, chiến thắng trong cuộc đua này đã đem lại những giờ phút đầy hạnh phúc. Giống như những gì Clara Bryant Ford đã viết trong bức thư gửi cho anh trai là Milton ngày 3 tháng 12: "Henry đang gói mình trong hào quang và tiền bạc... anh phải nghe được những tiếng reo hò khi anh ấy vượt qua Winton. Mọi người gần như phát điên lên".

Sau thắng lợi đó, William H.Murphy, William C. Mayburry và một số người đứng sau hậu trường của Công ty ô tô Detroit đã quyết định cho Henry Ford một cơ hội nữa. Một công ty mới sản xuất xe Ford do Murphy đứng đầu được thành lập. Công ty này có số vốn là 60.000 đô-la, trong đó có 30.500 đô-la tiền mặt. Sáu cổ đông là Henry Ford, William H.Murphy, Clarence A.Black, Lem W.Bowen, Mark Hopkins và Albert E.F.White - mỗi người nắm giữ 1000 cổ phần, mỗi cổ phần trị giá 10 ngàn đô-la. Mặc dù Ford có được 1/6 số cổ phần trị giá 10.000 đô-la nhưng rõ ràng là ông sẽ không nhận được lương. Tuy nhiên, lần này sự phân chia quyền lực đã rất rõ ràng. Tên của công ty mới được đặt theo tên của người kỹ sư cơ khí đứng đầu - Công ty Henry Ford, Black làm giám đốc, Murphy quản lí về tài chính, 3 cổ đông còn lại cũng giữ những chức vụ quan trọng khác. Ngày 20 tháng 11 năm 1901, sau khi cuộc đua ở Gross Poynter kết thúc chưa đầy hai tháng, kế hoạch thành lập công ty mới đã được chuẩn bị ở Detroit.

Theo các nhà đầu tư, mục tiêu của Công ty Henry Ford mới là sản xuất loại xe ô tô phổ thông loại nhỏ và đơn giản. Nhưng đối với người kỹ sư cơ khí đứng đầu công ty thì việc chế tạo ra loại xe đua lắp động cơ 4 xi-lanh có thể đánh bại được đối thủ trên đường đua mới là phương hướng phát triển lý tưởng. Nói cách khác, vấn đề đã từng gây rắc rối ở Công ty ô tô Detroit cách đây chưa lâu lại một lần nữa xuất hiện. Niềm hứng thú của Henry Ford lại một lần nữa đi ngược lại với những cổ đông khác. Cách duy nhất để ông có được lợi từ công ty là thông qua việc chế tạo xe đua, mở rộng uy tín của mình. Với suy nghĩ như vậy, Henry Ford đã quyết định dành toàn bộ thời gian, tiền vốn cũng như thiết bị máy móc của công ty để chế tạo ra hai loại xe đua có công suất lớn. Dưới sự giúp đỡ của ngôi sao xe đạp Tom Cooper và người bạn hợp tác lâu năm Harold Wills, ông bắt tay vào thiết kế hai chiếc xe này. Wills

là một thiên tài, sau khi nghe được ý tưởng có thể lập tức vẽ ra giấy hình ảnh mà ý tưởng vừa đề cập đến.

Điều làm các cổ đông không hài lòng nhất là, tốc độ thiết kế loại ô tô phổ thông với quy mô lớn của Ford quá chậm, thời gian cần thiết dành cho việc thiết kế đã trôi qua nhưng ô tô vẫn chưa được bắt đầu sản xuất. Vấn đề gây ra xung đột giữa Ford và các nhà đầu tư chủ yếu bắt nguồn từ sự tranh chấp trong mong muốn của hai bên. Những nhà đầu tư đứng sau hậu trường lại bắt đầu tìm kiếm một người kỹ sư đứng đầu mới hợp tác hơn, làm việc có hiệu quả hơn, có khả năng đưa công ty đi đúng quỹ đạo. Vị cứu tinh mà họ tìm được tên là Henry M.Leland, một cựu công nhân cơ khí quân đội và là chuyên gia cơ khí xuất sắc. Ông nổi tiếng tinh thông các kỹ thuật cơ khí tiêu chuẩn, bởi vậy ngay khi mới bước vào ngành ô tô, ông đã trở thành nhân vật được kính nể nhất trong ngành.

Tuổi đời của Leland cũng không còn trẻ, khi bước vào ngành chế tạo ô tô, ông đã ở tuổi 57. Leland sinh ra tại bang Vermont. Năm 18 tuổi, ông học việc trong nhà máy công binh ở Springfield, Massachusetts. Sau này ông lại đến Hardford, bang Connecticut, làm việc tại nhà máy Samuel Colt có kỹ thuật tiên tiến và quy mô lớn. Phương thức sản xuất mang tính cách mạng trong việc sử dụng các máy móc sản xuất linh kiện được tiêu chuẩn hóa đã trở thành “hệ thống sản xuất kiểu Mỹ” rất nổi tiếng - mà phương thức sản xuất quy mô lớn với dây chuyền lắp ráp di động dựa trên cơ sở của nó sau này được gọi là “chủ nghĩa Ford”. Những năm 90 của thế kỷ XIX, Leland thành lập công ty riêng của mình là Công ty Leland và Falkner, đặt tại Detroit, chuyên sản xuất linh kiện chính xác cho xe đạp và động cơ chất lượng cao. Phương thức gia công linh kiện do Leland phát minh đã hạ mức sai số xuống còn 1/100.000 inch, chỉ riêng điểm này đã là một thành tựu khiến mọi người kính phục.

Tóm lại, Henry M.Leland là một chuyên gia về lý luận cơ khí, những kiến thức chuyên ngành của ông vượt xa rất nhiều so với phương pháp làm sai rồi thử lại của Ford. Sự cạnh tranh trực tiếp giữa hai người cuối cùng đã diễn ra ở Công ty Ford. Không lâu sau khi Leland vào công ty, Henry Ford đã rời khỏi công ty, nói là chủ động rời khỏi công ty nhưng thực ra là ông bị ép phải rời khỏi công ty đứng tên mình. Khi đó công ty mới thành lập được 4 tháng. Ông chỉ mang theo 900 đô-la tiền mặt, bản thiết kế chiếc xe đua còn đang vẽ dở và quyền hoàn toàn sử dụng tên họ của mình.

Công ty sau khi được đổi tên mới, lấy theo tên của Antoine de la Cadillac, người sáng lập ra Detroit, không những đã tồn tại được mà còn phát triển hưng thịnh. Trên thực tế, sau khi Henry Leland tiếp nhận quyền chỉ huy - ông đã lấy động cơ một xi-lanh do mình thiết kế để lắp cho một loại ô tô khách thay thế thiết kế của Ford - Công ty Cadillac gần như ngay lập tức đã giành được thành công. Vào năm 1909, sau khi trở thành thương hiệu sáng giá nhất trong số những công ty ô tô mới thành lập, thương hiệu “Cadillac” tiếp tục là đại diện cho tiêu chí chất lượng tốt nhất của ô tô Mỹ trong gần suốt thế kỷ XX.

Ford lần thứ hai bị loại ra khỏi hàng ngũ những nhà chế tạo ô tô. Vào thời điểm năm 1902, chẳng có mấy người đi tiên phong trong lĩnh vực ô tô gặp phải hai lần thất bại lớn như ông. Nền công nghiệp ô tô của nước Mỹ tại thời điểm đó mới có lịch sử 3 năm tồn tại. Cũng khó có thể nói sự khôi phục của Công ty Ford dưới bàn tay của Henry Leland có ảnh

hưởng trực tiếp nào đến uy tín của Ford. Tuy nhiên, dù sự nổi tiếng của Ford ngày càng trở nên thất thường nhưng ông vẫn tìm được hai đối tác đầy nhiệt huyết chỉ yêu thích tốc độ. Tom Cooper, nhà triệu phú 25 tuổi là quán quân trong cuộc đua xe đạp thế giới. Barton Peck thậm chí còn giàu hơn Cooper, là chủ một nhà máy sửa chữa xe đạp, con trai của George Peck (Tổng giám đốc một ngân hàng đã từng đầu tư tiền cho Ford ở công ty sản xuất ô tô đầu tiên). Ngoài hai chiếc xe đua giống nhau mà Henry Ford muốn chế tạo (trong đó có một chiếc sẽ là của Cooper), ba người đã có những thỏa thuận kinh doanh như thế nào để làm cơ sở hợp tác, điều đó hiện vẫn là một bí ẩn - nếu như có một thỏa thuận như vậy. Đối với Ford, điều có ý nghĩa hơn cả là lần đầu tiên ông tìm được những nhà đầu tư cùng đam mê cơ khí như ông, Cooper và Peck đều coi trọng thử nghiệm hơn kết quả, coi trọng sự đổi mới hơn là lợi nhuận.

Dưới sự giúp đỡ của "Spider" Huff (làm toàn bộ thời gian) cùng với Oliver Basel và Harold Wills (làm bán thời gian), hai chiếc xe đua như trong kế hoạch của 3 người cuối cùng đã được xuất xưởng vào mùa hè năm 1902. So với chiếc xe mà Ford đã lái để đua với Alexander Winton, chiếc xe này không những có mã lực lớn gấp hai lần mà công suất động cơ cũng cao gấp đôi. Thực tế, hai chiếc xe "999" (tên được lấy theo tên chiếc xe lửa đã phá kỷ lục về tốc độ từ New York đến Chicago) và "Arrow" của Ford đến nay có thể vẫn là những chiếc xe xấu xí nhất trong số những chiếc xe đua từng chạy trên đường đua. Cuối mùa hè năm 1902, Cooper đã mời một người bạn cùng ngành - một tay đua xe đạp ở Ohio - đến Gross Poynter để làm tài xế cho chiếc 999. Berna Eli Barney Oldfield lúc đó 24 tuổi, chưa từng có kinh nghiệm lái ô tô, nhưng sau này, sự dũng cảm hơn người và phong thái trên đường đua đã khiến ông trở thành anh hùng đua xe đầu tiên của Mỹ.

Cuộc đua đầu tiên mà 999 tham gia là cuộc đua giữa các nhà sản xuất được tổ chức ở Gross Poynter vào ngày 25 tháng 10 năm 1902, có 3 đối thủ, gồm cả chiếc xe do Winton điều khiển. Kết quả của cuộc đua đã khiến cho cái tên Oldfield mãi trở thành điểm nóng của giới báo chí, và cũng khiến cái tên Henry Ford trở thành tiêu điểm của mọi người: chiếc xe 999 do Oldfield cầm lái trong vòng đua đơn 5 dặm đã giành được chiến thắng với thành tích 5 phút 28 giây, phá kỷ lục của Mỹ. Trong khi Oliver Basel vùi đầu vào thiết kế xe đua thì Harold Wills nhận sự ủy thác của Ford, đã bắt tay vào nghiên cứu kế hoạch sản xuất ô tô thông dụng.

Cuối mùa xuân năm 1902, kế hoạch nghiên cứu về loại xe ô tô khách có giá thành bậc trung so với kế hoạch trước đây của Wills dưới sự chỉ đạo của Ford đã có những thay đổi lớn. Khi đó, việc đặt các xi-lanh song song với nhau được coi là tiêu chuẩn trong ngành, nhưng chiếc xe mới của Ford lại xếp hai chiếc xi-lanh vuông góc với nhau. Sự thay đổi này đã giúp cho động cơ có thể truyền cho trục xe nhiều lực hơn mà lại ít bị chấn động, giảm bớt ma sát, độ ồn nhỏ. Đây là một bước tiến bộ lớn trong kỹ thuật cơ khí và công nghệ ô tô. Tất nhiên, việc chế tạo ra một chiếc xe thử nghiệm như thế cần rất nhiều tiền bạc, nhưng Ford lúc đó về cơ bản lại không có tài chính. Thế là Ford bắt đầu trưng bày chiếc xe mới của Wills ở khắp nơi với hy vọng tìm được nhà đầu tư mới. Rất nhanh chóng, ông đã cùng một nhân vật mê xe đua là Alexander Y.Macolmson bước vào đàm phán thực tế. Macolmson là ông chủ công ty than lớn nhất ở Detroit. Lần đầu tiên Ford gặp ông là khi ông còn là kỹ sư cơ khí trực đêm ở Công ty chiếu sáng Edison, khi đó Macolmson 36 tuổi. Là nhân viên của Công ty

chiếu sáng Edison, Ford cứ vài tuần lại phải đến nhà máy than của Macolmson để tiến hành kiểm tra chất lượng điện. Hai người có mối quan hệ khá tốt.

Alexander Y.Macolmson là một nhà doanh nghiệp thành công từ hai bàn tay trắng. Năm 1880, ông cùng gia đình từ Scotland di cư sang Mỹ, định cư ở Detroit. Năm 1894, ông bắt đầu kinh doanh than khi chưa đầy 30 tuổi và đã nhanh chóng nắm bắt được ngành này. Sau này, Macolmson với biệt danh là "thuyền trưởng" đã lần lượt mua lại một số công ty có quy mô lớn hơn công ty của ông rất nhiều bằng những món tiền lớn. Trong giới kinh doanh ở Detroit, Macolmson nổi tiếng với tác phong quyết đoán, không biết có phải chính tố chất này đã khiến ông trở thành nhà đầu tư duy nhất ủng hộ ý tưởng của Ford và giành được thành công hay không. Ông không những một lần nữa cho Ford thêm một cơ hội để chế tạo ô tô mà còn cho Ford thêm động cơ để chế tạo ô tô.

Căn cứ vào chương trình thành lập do John W.Anderson và Horace H.Rackham - luật sư của Macolmson ở Detroit khởi thảo và bàn giao lại vào ngày 16 tháng 8 năm 1902, công ty mới do Henry Ford và Macolmson hợp tác thành lập phải chế tạo một loại ô tô đơn giản, thực dụng và giá rẻ. Công ty sẽ sử dụng nguồn tiền của Macolmson để khởi động, tiến hành sản xuất theo kế hoạch mà Henry Ford và Harold Wills đã đặt ra, theo tính toán của Ford và Wills, việc chế tạo ra chiếc ô tô khách mà họ đã thiết kế xong cần số tiền là 3000 đô-la (sau cùng giá thành chính xác của chiếc xe này vào khoảng 4000 đô-la). Ngoài loại xe khách này, Macolmson và Ford cũng phân đều lợi nhuận đối với kiểu xe đua mới mà Ford đang thiết kế, bản quyền nhà đầu tư và thiết bị nhà xưởng.

Theo chương trình, Macolmson phải đầu tư ngay 500 đô-la, đồng thời căn cứ vào nhu cầu tại từng thời điểm để đầu tư thêm tiền cho việc chế tạo chiếc xe mẫu, sau khi công việc chế tạo hoàn thành, chiếc xe mẫu sẽ được dùng để triển lãm công cộng thu hút thêm những nhà đầu tư mạo hiểm để thành lập một công ty mới có khả năng sản xuất loại xe này với số lượng lớn. Công ty mới trong dự kiến này sẽ phát hành ra ngoài cổ phiếu có mệnh giá 100.000 đô-la, nếu có nhà đầu tư mua những cổ phiếu này thì giá trị tài sản mà hai nhà đầu tư đầu tiên nắm giữ sẽ chiếm 51% tổng giá trị tài sản, trong đó mỗi người giữ một nửa. Công ty mới sẽ được đặt tên là "Công ty ô tô Ford", cả hai người đều tham gia vào Hội đồng quản trị, Macolmson sẽ đảm nhiệm việc quản lí tài chính, Ford giữ chức Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc với mức lương 3000 đô-la/năm. Ngoài ra, Harold Wills được bổ nhiệm giữ chức trợ lý cho Ford. Bản thỏa thuận hợp tác rất rõ ràng, Macolmson sẽ kiểm soát tài chính và công việc kinh doanh của công ty, còn quyền kiểm soát về kỹ thuật và sản xuất thuộc về Ford.

Đến mùa thu, chi phí cho việc khai thác loại xe mới đã vượt ra ngoài dự tính của Ford, nhưng chiếc xe mẫu vẫn còn rất lâu mới có thể xuất xưởng. Khó khăn là Macolmson không xoay được vốn lưu động, họ phải đối mặt với nguy cơ thiếu hụt nguồn tiền mặt. Thực ra, ngay cả 3000 đô-la đầu tư ban đầu cũng không phải dễ dàng có được. Phạm vi kinh doanh trong ngành than của Macolmson ngày càng mở rộng, ông không dám để những ngân hàng cho vay tiền biết ông đang đầu tư cho một hạng mục đầy rủi ro. Macolmson đã nhờ James Couzens (làm công việc thu chi ở nhà máy than), quốc tịch Canada, trợ thủ đắc lực của ông áp dụng các phương pháp quản lí hiện đại hóa để cải tiến triệt để phương pháp kinh doanh

của công ty. Sự quản lí nghiêm ngặt của Couzens cũng là một trong những yếu tố then chốt dẫn đến thành công sau này của Công ty ô tô Ford. Nhưng vào năm 1902, chính sự lạc quan của Macolmson đã khiến ông tiếp tục hợp tác với Ford. Tháng 11, hai đối tác ký kết thỏa thuận, chính thức thành lập công ty của Ford và Macolmson. Tổng số vốn của công ty là 150.000 đô-la, chia thành 15.000 cổ phần, hai nhà sáng lập được nắm giữ 6.900 cổ phần do những gì họ đã bỏ ra về thời gian, công sức và tiền bạc với thiết kế và quyền bản quyền. Theo kế hoạch ban đầu, họ dùng 3500 đô-la để mua thêm 350 cổ phần. Như vậy, còn lại 7.750 cổ phần chờ bán ra ngoài. Cho dù Henry Ford có thích hay không thì tiền bạc và vốn dự trù là một phần của ngành ô tô. Sau này, mãi cho đến khi có được số tài sản khổng lồ của mình, mặc dù không muốn nhưng ông vẫn phải dựa vào những nguồn vốn từ bên ngoài. Lần này, với kinh nghiệm của hai lần thất bại trước, ông biết rằng phải tiếp tục hợp tác với những nhà đầu tư. Cho dù trong giới kinh doanh ô tô vào năm 1902, cơ hội lần thứ tư này xem ra cũng rất mịt mù.

III. XÂY DỰNG CÔNG TY Ô TÔ FORD

Đối với Công ty Ford và Macolmson, thành công hay không rất khó nắm bắt, bởi vì người trợ giúp chính về tài chính lại không có thời gian để quản lí công ty mới đầy rủi ro này. Do nhu cầu về tài chính của công ty mới đã vượt qua cả sự quản lí nên Macolmson chỉ có thể tập trung toàn bộ trọng tâm kinh doanh vào sản nghiệp than lúc đó đang trong giai đoạn phát triển mạnh, khi thương hiệu than "Hotter than Sunshine" (nóng hơn cả mặt trời) được đưa vào miền Đông Michigan chưa đầy 8 năm, ông đã thống trị cả ngành than. Macolmson đã cử thuộc cấp của mình, James Couzens, 30 tuổi, một người thông minh lanh lợi đến công ty ô tô để đảm nhiệm công việc quản lí. Điều quan trọng hơn nữa đối với sự phát triển lâu dài của công ty ô tô là đã tìm được một ngân hàng khác cung cấp vốn, đứng tên tài khoản là Couzens. Đây mới chỉ là sự khởi đầu cho những cống hiến của Couzens.

Couzens sinh ngày 26 tháng 8 năm 1872 tại Chatham, thị trấn Ontario ở phía Đông Detroit. Năm 18 tuổi, Couzens đã một mình đến Detroit, tìm được một công việc trong Công ty đường sắt ở Michigan và làm việc ở đó từ năm 1890 đến năm 1893. Công việc kiểm tra hàng tồn trong các toa xe là một công việc kế toán ở mức độ sơ cấp, mà kế toán sau này lại trở thành một trong những tài năng nổi bật của Couzens trong ngành thương mại. Chính từ công việc đơn giản này, tinh thần làm việc nhiệt tình, truy cứu triệt để những chuyến hàng lỡ hoặc những khoản nợ quá hạn của Couzens đã thu hút sự chú ý của Macolmson, ông được Macolmson thuê dùng. Sau này, trong hoạt động thu mua và mở rộng mạnh mẽ của Công ty than Macolmson, mọi sự vận hành của tổng công ty trong một thời gian dài đều nhờ vào một mình Couzens. Couzens nhanh chóng được Macolmson tín nhiệm, ông cũng biết được thâm ý của ông chủ: ông sẽ được đào tạo để trở thành người quản lí công ty than. Hai người tuy tính cách không giống nhau nhưng họ lại có mối quan hệ vô cùng hòa hợp, những cuộc cãi cọ thỉnh thoảng nổ ra giữa họ giống như các cuộc cãi cọ giữa cha và con chứ không phải giữa ông chủ và người làm công.

Ý tưởng ban đầu của Macolmson vào cuối năm 1902 là trước khi chiếc xe mới của Ford đi vào sản xuất thì Couzens phải phụ trách việc khởi động, phát triển và một số công việc

lớn khác ở công ty ô tô. Couzens có đủ năng lực để đảm đương những nhiệm vụ này dù ông ít hơn Ford 9 tuổi. Để đáp lại sự tín nhiệm mà ông chủ đã giành cho mình, Couzens tập trung vào việc sáng lập công ty. Ông và Macolmson đều hiểu rằng, một khi công ty ô tô được thành lập, vị trí của hai người sẽ được hoán đổi: Couzens sẽ quản lí công ty than, Macolmson sẽ quản lí công ty ô tô, ít ra cũng sẽ là như vậy trong thời kỳ ô tô đang lên cơn sốt này. Nhưng đến đầu năm 1903 thì thái độ của Couzens có những biến chuyển. Tầm nhìn của ông đã mở rộng hơn. Ông không còn muốn quay lại với công việc kinh doanh than. Công ty than của Macolmson chỉ mang tính địa phương, còn công ty ô tô lại mang tính toàn quốc, thậm chí mang tính quốc tế. Couzens cuối cùng đã quyết định ở lại, trở thành nhà kinh doanh ô tô.

Nếu nói rằng đối với công nghệ ô tô, Henry Ford có những thiên hướng bẩm sinh thì James Couzens là một người không biết gì về cơ khí, nhưng ông cũng có những tài năng bẩm sinh mà Ford không có. Ford chưa bao giờ thể hiện sự phấn đấu dù ở mức độ thấp nhất, ông thích đi đi lại lại trong nhà máy, suy nghĩ về các ý tưởng, kiểm tra tiến độ công việc. Ngược lại, Couzens luôn có mặt ở nơi mà ông phải có mặt. Ông luôn kiên trì để công ty phát triển theo nhịp điệu vận hành nhanh chóng của mình cho dù điều này khiến ông không được hoan nghênh.

Khi Couzens bắt buộc phải thông báo với Macolmson về tình hình chi tiêu vượt mức dự tính 130% của Ford, ông đã cố gắng tránh phê bình đến bản thân người kỹ sư trưởng. Sự việc này nếu không phải là do Ford làm thì Couzens chắc chắn đã hết lời chỉ trích. Mặc dù số tiền mà Macolmson đầu tư vào đã vượt qua mức mà ông đã hứa, nhưng ông vẫn hết sức tin tưởng vào Ford. Chủ nợ lớn nhất của hạng mục mới này là Công ty Dodge Brothers, công ty này chuyên cung cấp những linh kiện chính cho nhà chế tạo ô tô nhưng bản thân họ không sản xuất ô tô. Khi Dodge Brothers yêu cầu hợp đồng cung cấp 250 chiếc động cơ cho doanh nghiệp chế tạo ô tô chưa ra đời của Ford, Macolmson đã lấy danh nghĩa cá nhân để chấp nhận hợp đồng này. Như vậy, cho dù công ty không được thành lập hoặc công việc sản xuất của công ty mới tiến hành không được thuận lợi thì Macolmson vẫn phải thanh toán tiền động cơ cho Công ty Dodge Brothers, điều này cũng đủ làm ông phá sản. Những nỗ lực để thành lập Công ty chế tạo ô tô Ford và Macolmson của Macolmson đã đặt sản nghiệp của ông trước một rủi ro lớn.

Chủ nhân của Công ty Dodge Brothers là Horace E. Dodge và John F. Dodge, cũng là những người đi lên từ hai bàn tay trắng ở phía Tây Michigan. Anh em nhà Dodge là những người có tính tình nóng nảy. Họ rất thích uống rượu, hầu như cuối tuần nào cũng đều uống say. Bởi thế, chuyện đánh nhau sau khi uống say đã trở thành chuyện cơm bữa đối với anh em nhà Dodge. Nhưng không ai phủ nhận, trong công việc hàng ngày, anh em nhà Dodge luôn cần cù chăm chỉ và những thành quả mà họ đạt được luôn được mọi người ngưỡng mộ. John giỏi về quản lí còn Horace lại tinh thông về kỹ thuật. Vào thời kỳ đầu của những năm 90 thế kỷ XIX, xưởng cơ khí sản xuất linh kiện xe đạp của hai anh em họ đã có uy tín tốt, sau khi sản xuất thành công linh kiện ô tô cho chiếc ô tô của Oulds, nhà máy này đã trở thành ngôi sao trong thế giới ô tô. Sau này, khi trở thành nhà cung cấp hàng đầu của Công ty ô tô Ford, Công ty Dodge Brothers đã trở thành công ty chế tạo cơ khí lớn nhất Detroit.

Mùa đông năm 1903, do chiếc xe dòng A của Ford sắp hoàn thành, Macolmson đã phải cố hết sức để bán cổ phần của công ty. Nhưng lần này không ai muốn tham gia vào kế hoạch tiêu tốn tiền của Henry Ford. Tình thế trở nên vô cùng nghiêm trọng, sau cùng, Macolmson đã cầu cứu đến những người ở ngoài giới ô tô, bao gồm bạn bè và người thân, những người mà ông cho rằng có thể chấp nhận sự rủi ro to lớn này. Trong số những người mua cổ phiếu có người anh họ của ông là Vernon Fry, ông đã mua số cổ phiếu trị giá 5000 đô-la; Albert Strelow, một nhà kinh doanh bất động sản, trước đây không lâu đã từng làm ăn với Macolmson, ông cũng mua 50 cổ phiếu với trị giá 5000 đô-la, đồng thời còn cho họ quyền sử dụng một tòa nhà. Ngoài hai người này, hai vị luật sư khởi thảo kế hoạch thành lập công ty là John W. Anderson và Horace H. Rackham, mỗi người mua 50 cổ phần. Chị gái của Couzens, Rosetta Couzens - một giáo viên, cũng đã đưa cho ông 100 đô-la, là một nửa số tiền mà bà tiết kiệm được. Couzens vốn định dùng số tiền 100 đô-la đó, lấy danh nghĩa chị mình để mua một cổ phần nhưng Henry Ford kiên quyết phản đối việc trong danh sách cổ đông của công ty lại có tên một phụ nữ, thế là Couzens lấy tiền của chị gái làm tiền đầu tư cho mình. Chị gái có 100 đô-la, Couzens có 400 đô-la, vay của Alexander Y. Macolmson 500 đô-la tiền mặt, đồng thời ký vay của công ty trong tương lai 1500 đô-la kỳ phiếu, Couzens đã mua 2500 đô-la cổ phần. Con số tuy không lớn nhưng đã thỏa mãn nhu cầu về lợi ích của Couzens đối với công ty mới. Đối với công ty này, Couzens đã cống hiến tất cả những gì mình có.

Charles H. Bennett - một nhà chế tạo súng hơi và một kỹ sư cơ khí được kính trọng đến từ Plymouth, Michigan - sẽ trở thành cổ đông khế ước duy nhất của Công ty ô tô Ford. Trước đó, ông chưa từng có quan hệ làm ăn với Alexander Macolmson, nhưng sau cùng, ông đã trở thành người bạn làm ăn trung thành của Macolmson. Khi mới mười mấy tuổi, Bennett đã cùng cha kinh doanh máy dùng sức gió bán cho các trang trại. Nhưng vào đầu những năm 80 của thế kỷ XIX, đại đa số các chủ trang trại vẫn chưa quen với việc bỏ ra một khoản tiền lớn để mua các thiết bị nông dụng, đối với bất kỳ vận dụng nào cần dùng đến, họ hoặc là tự chế tạo hoặc nghĩ cách để không phải dùng đến. Bennett không vì thế mà chùn bước, ông vẫn tiếp tục theo đuổi giấc mơ thành công, cuối cùng đã kiểm soát được Công ty súng máy Daisy Air Rifle ở Plymouth lúc đó đang đối mặt với nguy cơ phá sản. Là người đứng đầu công ty, Bennett đã vực dậy công ty và trở thành nhà triệu phú. Điều quan trọng hơn, ở Plymouth quê hương mình (chỉ cách Detroit 15 dặm về phía Tây), Bennett trở thành một trong những nhân vật hiển hách. Bennett luôn cho rằng, đối với một thương gia thì danh tiếng còn quan trọng hơn nhiều so với tiền bạc.

Charles H. Bennett là anh hùng của vùng Plymouth. Dù là một người thuộc phái lạc quan nhưng ông cũng không thể nghĩ rằng lần ông đến một cửa hàng may đồ nam ở Detroit vào buổi chiều mùa xuân năm 1903 có thể ảnh hưởng đến vận mệnh của ông, không thể tưởng tượng rằng chỉ vì mình nói buổi chiều muốn đi lái thử chiếc ô tô của Oulds mà có thể phát sinh ra nhiều việc như thế. Bennett chưa bao giờ nghe đến tên Ford, nhưng ông đã tận mắt nhìn thấy thương hiệu than của Macolmson trên khắp các con phố ở Detroit. Frank đưa Bennett đến phòng nghiên cứu ô tô của Henry Ford và Macolmson. Bennett hào hứng đến

nỗi quên cả việc tham gia cuộc triển lãm xe ở Công ty ô tô Oulds. Ông tỏ ra vô cùng khâm phục tài năng của Ford. Macolmson ngay lập tức nói với Bennett, nếu ông đồng ý đầu tư tiền và cung cấp địa điểm lắp ráp thì ông có thể nắm giữ 1/4 số cổ phần của công ty ô tô.

Bennett với danh nghĩa cá nhân đã hứa đầu tư 5000 đô-la nhưng không phải là tiền mặt mà là hai tờ ngân phiếu với trị giá mỗi tờ là 2500 đô-la, trong đó có một tờ do Alexander Y. Macolmson đứng ra đảm bảo. Công ty ô tô có thể sử dụng danh tiếng của Bennett để tăng cường sức mua bởi trong giới kinh doanh lúc bấy giờ, danh tiếng cũng quý như tiền bạc. Một năm sau, Bennett lấy phần lợi nhuận mà công ty ô tô chia cho mình để đổi ra tiền mặt hai tờ ngân phiếu đó. Nói cách khác, Charles H. Bennett trên thực tế không hề đầu tư một đồng nào vào việc sáng lập công ty của Ford. Sự đầu tư của Anderson, Bennett, Rackham và Strelow cùng với số tiền ít ỏi của Couzens vẫn không thể giải quyết được vấn đề thiếu vốn nghiêm trọng. Thế là, khi anh em nhà Dodge tức giận do không được thanh toán tiền đúng thời hạn, Couzens khuyên Macolmson nên đàm phán với anh em nhà Dodge việc lấy cổ phần để bù nợ. Đương nhiên, đối với anh em nhà Dodge, họ không có lựa chọn nào khác. Khả năng đàm phán của Macolmson và Couzens cũng rất tốt, anh em nhà Dodge không những đã đồng ý mỗi người giữ 35 cổ phần của công ty ô tô để xóa nợ mà mỗi người còn đầu tư 1500 đô-la tiền mặt, như vậy, hai anh em nhà Dodge, mỗi người nắm giữ số cổ phần trị giá 5000 đô-la.

Nhiệm vụ tiếp đó mới thực sự khiến mọi người đau đầu: đi tìm một chủ ngân hàng để nói với họ về khó khăn nghiêm trọng mà công ty đang gặp phải. Macolmson và Couzens quyết định cầu cứu sự giúp đỡ của John Simpson Gray - một trong số những người đứng đầu và sáng lập ra ngân hàng German - American Bank ở Detroit. Có 3 nguyên nhân như sau: thứ nhất, con người Scotland chính gốc này là một người tốt có tiếng; thứ hai, ông này đã kế thừa và phát triển rất thành công công ty kẹo do người cha để lại, là một người cực kỳ giàu có; thứ ba, ông là cậu của Macolmson. Gray năm nay 62 tuổi, là chủ một ngân hàng, ông nhận thức rõ rằng tất cả những việc đứa cháu đã làm để thành lập công ty ô tô là quá vội vàng và thiếu suy nghĩ. Tuy vậy, giống như anh em nhà Dodge, ông cũng phải đối mặt với tình huống không còn sự lựa chọn nào khác: Nếu Gray không đưa ra sự trợ giúp về tài chính thì ông sẽ không thể thu về số tiền hàng lớn từ công ty than của cháu ngoại. John Simpson Gray quyết định mua số cổ phiếu trị giá 10.500 đô-la, chiếm 37,5% số vốn của công ty mới. Đây hoàn toàn là việc làm để bảo vệ sản nghiệp than của Macolmson trong trường hợp chiếc ô tô của Ford không thể ra được thị trường hoặc sau khi ra thị trường mà không gặt hái được thành công. Tháng 6 năm 1903, Công ty ô tô Ford đã được thành lập với số vốn là 28.000 đô-la Mỹ.

Theo bản thỏa thuận, Gray trở thành người đứng đầu công ty mới, đó là một tín hiệu đối với giới kinh doanh ở Detroit, rằng đằng sau Công ty ô tô Ford có một hậu thuẫn tài chính mạnh mẽ. Dù Alexander Y. Macolmson được giữ chức vụ quản lí tài chính nhưng theo thỏa thuận với người cậu của mình, để Gray đồng ý ủng hộ về mặt tài chính, Macolmson phải ở lại công ty than, vì công ty than của ông mới là cái mà Gray thực sự quan tâm. James Couzens là thư ký kiêm giám đốc kinh doanh với mức lương là 2400 đô-la/năm, phụ trách những công việc hàng ngày ở Công ty ô tô Ford. Chức vụ của Henry Ford là phó của Gray kiêm tổng giám đốc, phụ trách kỹ thuật cơ khí và sản xuất với mức lương 3600 đô-la/năm.

Những cổ đông khác sẽ không tham gia vào công việc kinh doanh của công ty. Ngoài ra, nhiệm vụ của 10 người công nhân với mức lương 1,5 đô-la/ngày là mỗi ngày phải lắp được 15 chiếc xe.

Tháng 2 năm 1903, 4 tháng trước khi Công ty ô tô Ford được thành lập, William Hughson, người sáng lập ra Công ty kinh doanh Hughson Ford đã ký với Công ty ô tô Ford thỏa thuận tiêu thụ đặc quyền đầu tiên. Tháng 3, dưới sự khuyến khích của Henry Ford và Macolmson, Steve Tenvoorde, chủ một nhà máy sản xuất xe đạp đã mở cửa hàng tiêu thụ ô tô Ford thứ hai ở St. Cloud. Cho đến năm 2003, công việc kinh doanh của Công ty ô tô Tenvoorde vẫn rất phát đạt.

Công ty ô tô Ford đã áp dụng một phương pháp để bước vào ngành công nghiệp ô tô: sử dụng một số chi tiết không cần thiết phải đặt chế, đại bộ phận các chi tiết chính có tính đặc trưng đều được chế tạo dựa trên thiết kế của công ty. Nhà máy Dogde Brothers sản xuất động cơ cho những chiếc xe ô tô thời kỳ đầu của Công ty ô tô Ford. Họ sẽ dùng xe ngựa để chở những chiếc động cơ về cơ bản đã thành hình đến Công ty ô tô Ford, ở đây Ford sẽ lắp đường điện, bugi, ắc-quy khô, sau đó đổ dầu bôi trơn, lắp lên một chiếc khung xe cũ chuyên dùng để đi thử. Nếu đạt yêu cầu, động cơ sẽ được lau sạch và lắp lên chiếc khung xe mới và lắp vỏ xe lên. Thế là hoàn thành một chiếc xe.

Trong số những kỹ sư cơ khí tài năng đã phục vụ cho ông trong quá trình khai thác xe đua và xe ô tô, ông đã chọn Harold Wills đến làm trợ thủ cho mình ở Công ty ô tô Ford. Trước khi rời khỏi nơi làm việc cũ để đến làm việc tại Công ty ô tô Ford, Harold Wills đã đề nghị được có một số cổ phần của công ty. Ông là một nhân tài mà bất cứ công ty nào cũng mong muốn có được, nhưng Ford lại không có quyền trực tiếp cung cấp cổ phần cho Wills. Thế là ngoài mức lương hấp dẫn, Ford còn đưa ra một thỏa thuận riêng: Ford sẽ chia cho Wills lợi nhuận từ 20 cổ phần của mình (chiếm khoảng 10% số cổ phần mà ông đang có). Cũng giống như trước đây, là một trong số những người đứng đầu công ty, trước khi ô tô đi vào sản xuất, Ford không nhận được lương.

Nhà bất động sản Albert Strelow đã cho Công ty ô tô Ford thuê một tòa nhà của nhà máy sản xuất gỗ ở phố Mark Street, nay là đại lộ Mark Avenue ở Detroit. Sau khi cải tạo lại, giám đốc nghiệp vụ Couzens đã thiết kế một phòng làm việc ở một tầng, như vậy ông có thể giám sát được nhất cử nhất động trong công ty. Khi bắt đầu, chỉ có một mình Couzens gánh vác tất cả các công việc quản lý, từ ghi chép sổ sách, bán hàng, thu chi các khoản. Ông chỉ có hai trợ thủ, một người ghi tốc ký và một thư ký. Logo thương hiệu của Ford là do Wills thiết kế và đến nay vẫn được hãng ô tô Ford sử dụng.

Động cơ và khả năng vận hành của chiếc xe dòng A của Ford là vượt trội. Chiếc xe dòng A của Ford nặng 250 pound (khoảng 113kg), gấp 1,5 lần chiếc xe của Oulds nhưng công suất lớn của động cơ khiến chiếc xe có thể đạt được vận tốc 30 dặm/giờ - vận tốc cao nhất của Oulds. Giá của nó là 750 đô-la, linh kiện phụ duy nhất có thể lựa chọn là một chiếc ghế sau có thể gập lại, giá 100 đô-la.

Đầu mùa hè năm 1903, chiếc xe đầu tiên của Ford chính thức được đưa vào sản xuất. Nhưng do tốc độ lắp ráp chậm, hàng chưa bán được nên những khoản chi phí về lương và mua linh kiện đã làm cho tiền mặt của công ty chỉ còn 223.65 đô-la, nhưng giai đoạn khó khăn không kéo dài. Ngày 15 tháng 7, Công ty ô tô Ford nhận được đơn đặt hàng đầu tiên, bác sỹ nha khoa E. Pfennig ở Chicago đã bỏ ra 850 đô-la để mua một chiếc xe dòng A của Ford gồm cả ghế sau. Sau này, cộng thêm thu nhập bán hàng và số tiền 5000 đô-la đầu tư của Albert Strelow, trong vòng 7 tuần, số tiền gửi trong ngân hàng của Công ty ô tô Ford đã tăng lên 23.000 đô-la.

Đến cuối mùa hè năm 1903, chiếc xe dòng A của Ford đã có mặt ở khắp nước Mỹ. Các đơn đặt hàng của cá nhân và các nhà kinh doanh ngày càng nhiều - mỗi đơn đặt hàng Couzens đều yêu cầu khách hàng đặt tiền đặt cọc. Áp lực của công ty lại chuyển sang xưởng lắp ráp. Năm 1903, ngoài Công ty ô tô Ford ở Mỹ còn có 88 công ty ô tô, trong đó ở Detroit có 25 công ty. Nhưng đến cuối năm thì 27 công ty trong số đó đã thất bại. Năm 1904, lại có thêm 37 công ty nữa. Nhưng công ty Ford không đi vào vết xe đổ của người khác. Trong hai tháng đầu sau khi công ty thành lập, 215 chiếc xe ô tô Ford đã được bán ra; Trong năm đầu tiên, 1000 chiếc xe đã được xuất xưởng; trong 15 tháng đầu, Công ty ô tô Ford đã sản xuất được 1708 chiếc. Đến lúc đó, công ty đã trở nên giàu có, mỗi nhà đầu tư đã có được khoản chia lợi nhuận vượt quá 100%. Không có một tổn thất nào, lợi nhuận ngày càng cao. Trong năm đầu tiên thành lập, Công ty ô tô Ford đã thuê 125 công nhân, bao gồm cả một đội ngũ thiết kế khai thác mẫu xe mới do Ford và Wills lãnh đạo. Dòng xe AC và C đầu tiên được cải tiến trên cơ sở của dòng xe A, so với dòng xe A thì động cơ không có gì thay đổi nhưng ngoại hình xe to hơn một chút.

Dòng xe có những thay đổi lớn nhất đã được đưa ra vào tháng 9 năm 1904: dòng xe B. Đây là một kiểu ô tô loại lớn, tốc độ nhanh, sang trọng, lắp động cơ 4 xi-lanh, giá 2000 đô-la. Giá của nó đắt hơn gấp đôi chiếc xe dòng A nhưng vẫn thấp hơn giá của những chiếc ô tô châu Âu của các công ty Panhard et Levassor và Mors. Công ty ô tô Ford cũng đã len được vào thị trường ô tô sang trọng đang hưng thịnh cùng với các nhà chế tạo ô tô khác trên toàn nước Mỹ. Đối với hội đồng quản trị, cái giá 2000 đô-la sẽ đem lại cho họ nguồn lợi nhuận nhiều và nhanh. Henry Ford không đồng ý với quan điểm này nhưng ông cũng không kiên quyết phản đối.

Mặc dù rất ghét đua xe nhưng ngày 12 tháng 1 năm 1904, ông vẫn mang chiếc xe đua dòng B mới thiết kế xong đến Baltimore, bên bờ hồ Saint Clair ở Michigan. Trên mặt hồ đóng băng là một đường đua thẳng dài 4 dặm. Ông sẽ phá kỷ lục thế giới về tốc độ với mức 36 giây/dặm. Dưới sự giúp đỡ của kỹ sư cơ khí Spider Huff, Henry Ford và chiếc xe của ông đã không phụ lòng mong đợi của công chúng, nó đã phá kỷ lục thế giới. Tốc độ chính thức được ghi lại là 91,37 dặm/giờ. Ford cảm thấy rất hài lòng với chiếc xe đã được cải tiến của mình. Ông đã phát cho Huff 50 đô-la tiền thưởng.

Cuối năm 1904, Công ty bắt đầu chuyển ra khỏi nhà máy chật hẹp để chuyển đến một nơi rộng rãi hơn nơi cũ 10 lần. Tầng 1 là xưởng cơ khí, bộ phận điện lực, thiết bị đóng gói vận chuyển và văn phòng. Tầng 2 là phòng đồ họa, thiết kế của Ford, Wills, các phòng thí nghiệm và là nơi đặt xưởng cơ khí thứ 2. Tầng 3 dùng để lắp ráp, đánh bóng, phun sơn ô tô,

không gian còn lại có thể dùng làm nhà kho. Đối với Công ty ô tô Ford, việc chuyển đến một nhà máy rộng như vậy không thể nói là một sự xa xỉ: năm 1905, đội ngũ gần 300 công nhân hàng ngày phải sản xuất ra 25 chiếc xe. Ngoài ra, việc dòng xe B và C ra thị trường đã đem lại 200.000 đô-la tổng lợi nhuận năm cho công ty, công ty phải nghĩ đến sự cấp thiết của việc mở rộng nhà xưởng. Hơn nữa, John Simpson Gray vẫn giữ thái độ nghi ngờ đối với viễn cảnh của công ty, ông rất muốn bán đi số cổ phần của Công ty ô tô Ford mà ông đang nắm giữ. Gray tin rằng, cơn sốt ô tô là một trào lưu, rồi sẽ biến mất, mọi người rồi sẽ cảm thấy chán ghét những công việc phải làm để thao tác và bảo dưỡng một chiếc xe ô tô và những lo lắng dành cho nó. Theo ông, chuyển đến một nhà máy quá lớn như vậy là một sự lãng phí, xa xỉ. Nhưng Alexander Y. Macolmson không hề nghi ngờ sức sống của ngành ô tô ở Mỹ, nhưng quả thực là ông cũng ngày càng cảm thấy lo lắng cho Công ty ô tô Ford. Bởi vậy, năm 1905, ông đã chuyển đổi công ty than của mình thành công ty cổ phần, sau đó tuyên bố mình sẽ thay thế Couzens quản lí Công ty ô tô Ford. Nhưng như George Braun đã nói: “Ngài Couzens là tất cả, việc gì cũng phải qua tay ông ấy thì mới tiến hành được”.

Tuy nhiên, mùa hè năm 1905, Macolmson vẫn đưa ra trước Hội đồng quản trị Công ty ô tô Ford đề nghị để James Couzens giao lại quyền quản lí. Dù sao thì khi công ty thành lập, chính Couzens đã hứa như vậy. Nhưng mọi việc đã thay đổi. Hai năm trước, Macolmson là vị ân nhân của công ty mới vì ông là người duy nhất đồng tình và có thể giúp tiền ủng hộ Henry Ford. Nhưng khi Ford, Wills, Couzens dần trưởng thành và thành thục hơn trong những thành công của công ty thì ông lại bị cô lập. Sau hai năm, khi tiền của ông đã không còn quan trọng, trong mắt Ford và các đồng nghiệp của Ford, ông không còn là một người hùng.

Sau khi Couzens từ chối việc trao lại quyền quản lý, Macolmson đề nghị Hội đồng quản trị bỏ phiếu để đuổi Couzens, việc làm không tính toán trước này đã đặt ông vào một tình thế tồi tệ. Trong số 5 thành viên Hội đồng quản trị thì có 3 vị là người ngoài công ty, hơn nữa lại có mối quan hệ lâu dài với ông khiến ông cho rằng có thể hy vọng ở họ sự giúp đỡ. Nhưng ngay đến cả cậu ông là John Simpson Gray cũng đã bỏ phiếu để giữ Couzens ở lại, John Dodge cũng như vậy. Chỉ có một trong số hai vị luật sư là John W.Anderson ủng hộ Macolmson. Trước cục diện bế tắc này, lá phiếu của Henry Ford đã trở thành lá phiếu mang tính quyết định.

Cũng giống như tất cả mọi người trong công ty, Ford cũng cho rằng James Couzens là một nhân vật không thể thiếu. Thành công về ô tô có thể do công lao của Ford, nhưng những công việc phức tạp như định giá thành, tiêu thụ và chiêu mộ, quy hoạch và quảng cáo, hệ thống, chính sách, kế hoạch, kỷ luật và còn nhiều những công việc phức tạp khác, tất cả đều phải dựa vào James Couzens. Ford đã bỏ phiếu cho Couzens bởi đây là một sự lựa chọn phù hợp với lợi ích của công ty.

Alexander Y.Macolmson đã có công trong việc thành lập Công ty ô tô Ford nhưng lại không có được quyền quản lý thực sự đối với công ty. Ông lại phạm một sai lầm nữa: tuyên bố muốn thành lập công ty chế tạo ô tô của riêng mình, trực tiếp cạnh tranh với Công ty ô tô Ford mà ông đang đảm nhiệm chức vụ quản lí về tài chính. Ý nghĩ lấy phần lợi nhuận đáng

kể được chia từ Công ty Ford để lấy tiền đầu tư khiến ông được an ủi phần nào. Ông muốn cho hai kẻ kiêu ngạo thấy phản bội ông là một sai lầm.

Nhưng ông đã nhầm. Tháng 11 năm 1905, Ford và Couzens đã tránh né Macolmson thông qua việc thành lập Công ty chế tạo Ford. Chức trách của công ty này là sản xuất linh kiện cho Công ty ô tô Ford. Do tốc độ tăng nhanh của sản lượng, Công ty ô tô Ford cần phải xây dựng một nhà máy lớn để tự sản xuất linh kiện, tiến hành quản lí tổng hợp. Bởi vì đến cuối năm 1905, ngay đến Công ty Dodge Brothers cũng không thể đáp ứng được nhu cầu về động cơ của Công ty ô tô Ford. Hơn nữa, sự thành lập của Công ty chế tạo Ford, dù xuất phát từ nhu cầu sản xuất nhưng trên thực tế lại là một cách làm hay của Ford và Couzens.

Tất cả cổ đông của công ty mới đều là cổ đông của Công ty ô tô Ford, nhưng không phải tất cả cổ đông của Công ty ô tô Ford đều là cổ đông của công ty mới. Bởi vì có một người đã bị loại ra ngoài, đó chính là Macolmson. Đồng thời, việc chia lợi nhuận của Công ty ô tô Ford cũng bị đình lại, chặn mất nguồn cung cấp vốn của Macolmson. Kế hoạch của Ford và Couzens là chuyển dịch tài khoản, để Công ty chế tạo Ford nắm giữ tất cả lợi nhuận mà Công ty ô tô Ford có được từ việc sản xuất và tiêu thụ. Như vậy, Công ty ô tô Ford vẫn có thể giữ được cân bằng về thu chi.

Đối với các cổ đông khác, trên thực tế chẳng có gì thay đổi: giá trị và lợi nhuận cổ phiếu của họ chỉ chuyển từ Công ty ô tô Ford sang Công ty chế tạo Ford. Nhưng đối với Macolmson thì khác. Ông không có được lợi nhuận, giá trị của số cổ phiếu của Công ty ô tô Ford ông có trong tay đã trở thành thứ rất khó dự tính. Ngoài ra, trong cuộc họp Hội đồng quản trị vào tháng 12 năm 1905, những người bạn cũ đã đề nghị ông từ chức thành viên Hội đồng quản trị và quản lí tài chính, vì quyết định thành lập công ty ô tô của ông đã dẫn đến sự xung đột về lợi nhuận.

Macolmson đe dọa sẽ khởi kiện Công ty ô tô Ford, cục diện căng thẳng trở nên ôn hòa hơn, ít ra là các thành viên khác trong Hội đồng quản trị không còn yêu cầu Macolmson từ chức nữa. Thực ra, sự phản kháng đối với Macolmson đã khiến một số cổ đông không hài lòng. Charles H. Bennett là một trong số đó. Bennett quyết định chấm dứt mối quan hệ hợp tác với Công ty ô tô Ford. John Simpson Gray lại không có suy nghĩ như vậy. Khi một cổ đông than phiền với ông về kế hoạch tài chính của Công ty chế tạo Ford, ông cho rằng đây chỉ là một quá trình trung gian đã được tính toán từ trước. “Ngài Ford đã đảm bảo với tôi rằng, sau khi họ giải quyết được vấn đề giữa họ và Macolmson, Công ty chế tạo Ford sẽ sáp nhập vào Công ty ô tô Ford”, Gray nói.

Đầu năm 1906, Macolmson đã suy tính về hoàn cảnh hiện tại của mình, sau đó đến tháng 7, ông bán đi số cổ phần của mình. Ford và Couzens đã tìm cách để có được số cổ phần đó. Ngoài ra, họ còn mua lại cổ phần của Bennett và của 3 cổ đông khác. Dù các cổ đông có đồng ý bán hay không thì cơ cấu nắm giữ cổ phần đã được sắp xếp lại, Ford nắm giữ 58,5% số cổ phần, tăng 25,5% so với ban đầu. Số cổ phần của Couzens cũng tăng lên rõ rệt, từ 2,5% lên 11%. Ngoài họ, địa vị của các cổ đông khác không có gì thay đổi. Ngày 6 tháng 7 năm 1906, Gray qua đời. Các cổ đông đã bầu Henry Ford lên làm người lãnh đạo mới của công ty. Cuối cùng Henry Ford cũng có được kết quả mà ông mong đợi: Công ty

mang tên ông đã hoàn toàn nằm trong sự kiểm soát của ông và Couzens, hơn nữa, dù xét từ mặt nào thì vận mệnh của công ty đã hoàn toàn nằm trong tay ông.

IV. PHÁT TRIỂN MẠNH MẼ

Điểm nổi bật của Công ty ô tô Ford trong vòng 5 năm đầu không chỉ là những thành công bên ngoài, cái quan trọng hơn là những sự chuẩn bị cho một tương lai huy hoàng hơn phía sau thành công. Phần lớn những sự chuẩn bị đó là do James Couzens - thư ký của công ty đảm nhiệm. Trong một thời gian rất ngắn, người trợ lí đắc lực của Alexander Y.Macolmson ngày nào không những nắm bắt được những chi tiết phức tạp về tài chính của công ty mà còn ý thức được sức mạnh của việc quản lí tài chính nghiêm ngặt, ông luôn thận trọng đối với tài chính của công ty, chẳng khác gì Ford thận trọng trong thiết kế động cơ ô tô. Khi xây dựng khung tài chính cho công ty, điều mà ông coi trọng hơn hết là tiền mặt chứ không phải là tỷ lệ lợi tức.

Những đổi mới về lĩnh vực kế toán mạnh bạo nhất của Couzens là: ông yêu cầu các nhà kinh doanh phải thanh toán tiền trước. Theo quy định của ông, bất luận tình hình kinh doanh tốt hay xấu, mỗi một nhà kinh doanh muốn tiêu thụ ô tô Ford đều phải trả trước 50% tiền hàng của mỗi đơn hàng để làm tiền đặt cọc. Thực ra, kể cả trong thời gian 5 năm đầu khi Công ty ô tô Ford mới thành lập, đại đa số các nhà tiêu thụ đều nhận thức được rằng, hệ thống của Couzens xét cho cùng cũng mang đến lợi ích cho họ: Công ty ô tô Ford luôn giao hàng đúng hẹn, giá xe thấp hơn giá của các sản phẩm cùng loại của các nhà sản xuất khác, đồng thời việc quản lí nghiêm ngặt của Couzens đã đem đến sự an toàn cho tài chính của công ty, giúp Ford và đội ngũ nhân viên của ông có điều kiện tốt để thiết kế ra một loại xe mới. Đó chính là loại xe dòng T được đưa ra thị trường vào năm 1908.

Trong việc lựa chọn đại lý tiêu thụ ở địa phương, Công ty ô tô Ford áp dụng những tiêu chuẩn gần như cao hơn tiêu chuẩn của tất cả các nhà chế tạo khác, hơn nữa còn khá nghiêm khắc trong việc chấp hành các tiêu chuẩn đó. Couzens trực tiếp đàm phán với những nhà kinh doanh muốn có được quyền tiêu thụ xe của Công ty ô tô Ford, ông đã loại bỏ không ít những nhà tiêu thụ không đủ tư cách. Ngoài ra, Ford còn yêu cầu, dù xe ô tô Ford xảy ra trục trặc gì thì đều phải được giải quyết nhanh chóng. Bởi vậy, ông nhất quyết chỉ sử dụng những đại lý tiêu thụ ở các địa phương có đầy đủ thiết bị cần thiết, vì chỉ có những nhà đại lý tiêu thụ như vậy mới có thể cung cấp được dịch vụ hậu mãi.

Dưới yêu cầu nghiêm khắc của Couzens về năng lực tiêu thụ và của Ford về năng lực dịch vụ, chất lượng và số lượng các nhà đại lí tiêu thụ của Công ty ô tô Ford không ngừng tăng cao. Đến năm 1913, số lượng các nhà tiêu thụ của Ford đã đạt đến con số 7000. Yêu cầu thanh toán trước của Couzens đã bắt buộc các nhà tiêu thụ phải bằng mọi cách nhanh chóng bán được xe ra, nhưng áp lực không chỉ có vậy. Công ty còn có yêu cầu khác đối với họ: “Mỗi một nhà tiêu thụ và mỗi một nhân viên marketing đều phải có tên của tất cả những người có khả năng mua xe trong phạm vi mình quản lí, bao gồm cả những người chưa bao giờ có ý định mua xe. Sau đó, trong khả năng có thể của mình, thông qua các cuộc viếng thăm để làm thay đổi quyết định của họ. Nếu họ cảm thấy phạm vi kinh doanh quá lớn,

không thực hiện được điều này chứng tỏ là khu vực họ phụ trách quá nhiều". Thông qua phương pháp này, Công ty ô tô Ford đã có được không ít khách hàng.

Trong khoảng thời gian từ năm 1903 đến năm 1908, trước khi kiểu xe dòng T ra đời, Công ty ô tô Ford đã sản xuất được 9 loại ô tô khác nhau: dòng A, dòng B, dòng AC, dòng C, dòng F, dòng K, dòng N, dòng R và dòng S. Động cơ của các xe dòng A, AC, C và F là động cơ hai xi-lanh; Động cơ của các xe dòng B, N, R và S là động cơ 4 xi-lanh; chỉ có động cơ của các xe dòng K là lắp động cơ 6 xi-lanh. Những chiếc xe này đa phần đều giành được thành công. Tháng 10 năm 1903, tức là 4 tháng sau khi Công ty ô tô Ford được thành lập, các cổ đông của công ty đã nhận được 2% tiền chia lợi nhuận. Ngày 21 tháng 11, họ lại nhận được 10% tiền chia lợi nhuận lần hai. Lần chia lợi nhuận thứ 3 vào tháng 1 năm 1904 là 20%. Ngày 16 tháng 6 năm 1904, nhân dịp kỷ niệm công ty tròn 1 tuổi đã tiến hành lần chia lợi nhuận thứ 4, tổng cộng số tiền lợi nhuận chia cho các cổ đông là hơn 68.000 đô-la.

Năm 1904, Công ty ô tô Ford một mặt cố gắng hết sức để đáp ứng nhu cầu của thị trường về loại xe dòng A và C, mặt khác nỗ lực hơn nữa để kích thích nhu cầu của thị trường về loại xe dòng B. Tháng 2 năm 1905, công ty đã đưa ra loại xe dòng F. Đó là chiếc xe có thiết kế mới duy nhất được sản xuất trong năm đó, chiếc xe dòng F hai xi-lanh có kích thước và giá cả ở vào khoảng giữa của hai dòng xe C và B. Chiếc xe dòng F đời đầu nặng 1400 pound (khoảng 635kg), chiều dài cơ sở là 84 inches (khoảng 2,13m) có giá là 1000 đô-la, chiếc ghế sau không tháo rời được nằm liền với cửa đã biến nó thành chiếc xe 4 chỗ. Giống như những chiếc xe dòng AC và C, chiếc xe dòng F cũng đã tìm được thị trường của mình, Công ty ô tô Ford bắt đầu bận rộn với việc sản xuất và tiêu thụ loại xe nhỏ gọn này. Giữa năm 1905, hai năm sau khi công ty được thành lập, tỉ lệ lợi nhuận Công ty ô tô Ford chia cho các nhà đầu tư đã đạt 100%.

Đầu năm 1906, thành công một lần nữa lại đến với Henry Ford. Công ty lại đưa ra một loại xe mới dòng N hai chỗ, 4 xi-lanh, kiểu xe này không giống với loại xe dòng B, thậm chí cả loại xe dòng C và dòng F (trên thực tế dòng C và dòng F chỉ là phiên bản cải tiến trên nguyên mẫu của chiếc xe dòng A). Nó là một dòng xe hoàn toàn mới: trọng lượng chỉ có 1050 pound (khoảng 476 kg) nhưng rất bền và chắc chắn, chiều dài cơ sở là 84 inches (khoảng 2,13m), hệ thống phanh hai đường dẫn và côn cải tiến là những cải tiến về mặt kỹ thuật, giá thành cũng thấp tới mức kinh ngạc, chiếc xe chỉ có giá 500 đô-la, bao gồm cả đèn và còi. Có các thiết bị phụ nhưng đó chỉ là bộ da bọc ghế với giá 50 đô-la và tấm vải bạt bằng cao su giá 30 đô-la.

Chiếc xe dòng N đã đem đến cho Ford rất nhiều đơn đặt hàng, nhưng quan trọng hơn là sự ủng hộ và sự trung thành của người tiêu dùng. Tốc độ tiêu thụ của chiếc xe dòng N cũng nhanh chóng như tốc độ sản xuất. Năm 1906, hơn 8.500 chiếc xe dòng N đã được bán ra, điều này khiến cho Công ty ô tô Ford lần đầu tiên trở thành doanh nghiệp tiêu thụ dẫn đầu.

Các đối thủ cạnh tranh đã bị bỏ lại khá xa: Tổng lượng tiêu thụ của hai đối thủ ở sau Ford là Cadillac và Walkman cộng lại mới được bằng 3/4 so với người dẫn đầu.

Tuy nhiên, dù được lắp bộ lốp tiên tiến của Firestone nhưng chiếc xe dòng N của Ford vẫn bộc lộ một nhược điểm rõ rệt: do các kỹ sư muốn chiếc xe dòng N đạt được tốc độ cao nhất là 45 dặm/giờ nên đã chế tạo thân xe quá hẹp, nhưng đặc điểm này lại không thích hợp với tình trạng đường đất xấu thời bấy giờ. Chiếc xe dòng N sở dĩ có mức tiêu thụ tốt là vì tốc độ cao và giá thành cực thấp của nó, nhưng Henry Ford hiểu rằng, nếu cải tiến thiết kế, ông có thể sản xuất được một loại xe tốc độ cao, chắc chắn, có thể chở được 4-5 người, mà loại xe đó chắc chắn còn bán được tốt hơn. Thế là ông lại bắt đầu nỗ lực mới.

Tuy vậy, vào năm 1906, bất chấp sự phản đối quyết liệt của Henry Ford, công ty của ông vẫn đi theo trào lưu động cơ công suất lớn. Tuy độ tin cậy và sự thoải mái vẫn luôn là ưu điểm nhưng danh tiếng của những chiếc xe như Winton 17, Cadillac Thirty và Elmore 44 chủ yếu vẫn dựa vào những động cơ công suất lớn. Kết quả là, vào khoảng thời gian mà loại xe dòng N giành được thành công lớn đó thì Công ty ô tô Ford lại đưa ra một loại xe thuộc dòng K loại 6 xi-lanh. Năm đó đúng là năm của "động cơ 6 xi-lanh", mà trong sự cạnh tranh trên thị trường, chiếc xe dòng K của Ford với công suất 40 mã lực không hề tỏ ra thua kém cả về tính năng, ngoại quan và độ ồn thấp. Tuy vậy nó vẫn thất bại sau khi được đưa ra thị trường, giống như kiểu xe dòng B. Trách nhiệm được quy cho Alexander Y. Macolmson bởi vì trước khi vĩnh viễn rời khỏi Công ty ô tô Ford, chính ông là người đã tích cực thúc đẩy việc sản xuất dòng xe này.

Thành công của Công ty ô tô Ford trong thời kỳ đầu không thể không kể đến sự coi trọng vấn đề chất lượng dịch vụ và danh tiếng của sản phẩm. Điểm sáng lớn nhất trong 5 năm đầu tiên của công ty chính là mạng lưới tiêu thụ mạnh mà Ford và Couzens đã thiết lập. Trên thực tế, sự thành công mang tính toàn quốc của tổ chức Ford khiến nhiều người tiêu dùng bắt đầu gọi những chiếc ô tô của Công ty ô tô Ford là ô tô Ford, còn các sản phẩm của các nhà sản xuất khác chỉ đơn giản là ô tô. Sự khác nhau này nằm ở dịch vụ. Chỉ trong vòng 5 năm, mạng lưới tiêu thụ ô tô Ford đã lớn mạnh hơn cả tổ chức sản xuất mà nó đại diện. Nhưng chính vào lúc này, trong ngành ô tô đã phát sinh một sự kiện lớn chưa từng có trong lịch sử.

V. NỖI LO PHÁT TRIỂN

Khi tốc độ phổ cập ô tô tăng cao nhanh chóng, ô tô Ford đạt được danh tiếng và thị phần chưa từng có trước đây, nhưng có một vấn đề lớn khiến Công ty ô tô Ford và các nhà tiêu thụ của nó phải đau đầu. Vụ kiện bản quyền Selden nổi tiếng đã cho thấy rằng chẳng có gì có thể ngăn cản Ford chế tạo ra những chiếc ô tô cho thị trường, mang lại lợi nhuận cho bản thân. Nhưng lúc đầu, vụ kiện tưởng như không thể chấm dứt ấy (lập án năm 1903, kết án năm 1911) đã thực sự uy hiếp Công ty ô tô Ford, thậm chí là cả ngành ô tô. Sự thực chứng minh, trong số các nhà sản xuất ô tô, chỉ có Ford là không chịu khuất phục trước những quyền lợi tưởng như đúng mà lại là sai của luật sư George B. Selden, chỉ có Ford có nghị lực để đối đầu với những quyền lợi đó trước tòa án. Ford, với sự kiên định của mình đã giành được thắng lợi trong vụ kiện kéo dài 8 năm này.

Vụ án quay về những năm 70 của thế kỷ XIX. Khi đó, chàng luật sư trẻ ở Rochester, New York George B. Selden đã lần đầu tiên đưa ra quan niệm về "xe cơ đường bộ". Trong ngành, Selden có thể nói là còn ít tuổi nhưng đã sớm thành đạt. Khách hàng đầu tiên của Selden là George Eastman, người tìm cố vấn pháp luật cho hạng mục bản quyền đầu tiên của mình - Eastman đã dựa vào bản quyền này làm cơ sở để thành lập Công ty Eastman - Codak ở Rochester, phát triển kỹ thuật nhiếp ảnh giá thành thấp. Tuy vậy, Selden đi theo ngành luật không phải là do ý muốn của ông mà do áp lực của gia đình. Bố ông là một quan tòa nổi tiếng, bố mẹ ông hy vọng cậu con trai sẽ nối nghiệp cha. Trên thực tế, Selden khi còn trẻ rất muốn trở thành một nhà kỹ thuật, hơn nữa cậu đặc biệt thích thú với loại xe tự lái. Do tác động của nghề nghiệp và sở thích, năm 1879, ông bắt đầu làm thủ tục xin cấp bản quyền cho một hạng mục của mình - loại xe cơ đường bộ cải tiến chuyển động bằng động cơ nén oxyt cacbon dạng lỏng. Selden chưa từng chế tạo ra một mô hình nào của loại xe này, nhưng điều đó chẳng quan hệ gì: là một luật sư, ý đồ của ông rõ ràng là dùng cách mượn từ kiểu lập lờ để giành lấy cho mình một bản quyền - trong thời hạn 17 năm, tất cả những người muốn chế tạo xe cơ đốt trong ở Mỹ đều phải có được sự cho phép của ông, và đương nhiên là phải trả cho ông phí bản quyền sử dụng. Nếu ngày phê duyệt bản quyền này là vào năm 1879 thì nó sẽ hết hạn vào năm 1896, không có ảnh hưởng gì đến ngành ô tô của Mỹ. Nhưng Selden lại có cách riêng của mình.

Sau khi gửi văn bản xin cấp bản quyền đến chính phủ Mỹ, Selden bắt đầu lợi dụng tất cả những thủ đoạn về pháp luật có thể vừa tiến hành thủ tục xin cấp, vừa cố gắng nắm thật chặt quyền lợi đối với ô tô động cơ xăng mà mình đã thiết kế. Ông luôn theo sát từng bước phát triển của động cơ xăng hoặc loại xe tự lái, không ngừng sửa đổi lại văn bản xin cấp bản quyền cho theo kịp với xu thế. Với hình thức này, Selden đã mất 16 năm để hoàn tất văn bản xin cấp bản quyền của mình, văn phòng bản quyền và thương hiệu Mỹ (U.S. Patent and Trademark Office, USPTO) đã phê duyệt hơn 100 văn bản bổ sung. Căn cứ theo tác giả William Greenleaf: "Xét về toàn bộ thời gian xin cấp bản quyền, văn phòng bản quyền lần này đã phải mất tất cả là 7 tháng để hoàn tất các thủ tục. Nhưng tính cả 8 lần phúc đáp gửi tới văn phòng cho đến khi thanh toán tiền phí bản quyền, Selden đã mất một khoảng thời gian là 15 năm 11 tháng".

Selden cuối cùng cũng đã có được bản quyền vào ngày 5 tháng 11 năm 1895. Bản quyền mang số 549160 này áp dụng cho xe ô tô chạy bằng động cơ xăng mà người Mỹ chế tạo, sử dụng và tiêu thụ trong thời gian từ năm 1890 và từ thời điểm bản quyền được cấp cho đến ngày hết thời hạn là năm 1912. Đối với những người trong ngành ô tô còn non trẻ, bản quyền này là một sự hoang đường. Ngay bản thân Selden gần như cũng nghi ngờ về tính khả thi của nó, bởi vì trong vòng 4 năm đầu sau khi có được bản quyền, ông không hề áp dụng bất cứ một hành động nào. Ông là người khá bị động và kiên nhẫn. George Eastman không chịu nổi sự thiếu quyết đoán của Selden nên vào năm 1897 đã cho ông thôi việc. Về sự kiện bản quyền ô tô này, Selden có lẽ còn muốn đợi sự nhiệt tình của công chúng đối với ô tô lên đến mức cao trào. Bởi vì như vậy, các nhà đầu tư sẽ không thể không nhìn thấy nguồn lợi nhuận to lớn có được từ sản xuất ô tô, mà các nhà sản xuất ô tô càng nhiều thì thu nhập từ phí bản quyền của Selden càng cao.

Rồi điều đó cũng xảy ra. Năm 1899, một số nhà tiền tệ phố Wall sau khi nghe được thông tin về bản quyền của Selden đã lập tức ý thức được giá trị to lớn của nó. Họ sắp xếp cho Selden làm người đứng đầu Công ty ô tô điện mới thành lập để quản lý bản quyền của ông, với điều kiện Selden phải trả cho họ 10.000 đô-la và 1/5 lợi nhuận của công ty. Sau đó, những nhà tiền tệ này bắt đầu tấn công khắp nơi để thu về lợi nhuận cho công ty này. Năm 1900, họ đã kiện 5 công ty chế tạo ô tô của Mỹ, bao gồm cả Công ty ô tô của Winton lớn nhất lúc đó. Ban đầu, Winton rất nỗ lực để đấu tranh với họ, ông không cho rằng mình phải chi trả phí bản quyền cho bất cứ ai để có quyền sản xuất ô tô. Nhưng sau cuộc chiến pháp đình kéo dài hai năm, ông đã chịu thua.

Tuy nhiên, giống như nhà sử học Carol Gelderman đã chỉ ra: "Bản quyền của Selden có hiệu lực hay không hoàn toàn phụ thuộc vào quyết định của quan tòa, sự đầu hàng của Winton đã đánh lên hồi chuông cảnh báo cho các nhà sản xuất khác, họ bắt đầu liên kết lại với nhau để cùng đàm phán với Công ty xe điện". Hiệp hội sản xuất ô tô cấp phép của Mỹ (Association of Licensed Automobile Manufacturers, ALAM) đã ra đời trong hoàn cảnh đó. Vào năm 1900 nó chỉ có 10 thành viên, đến năm 1903 nó đã bao gồm 26 nhà sản xuất ô tô nổi tiếng nhất nước Mỹ. Dù chẳng có mấy thành viên thực sự tin tưởng bản quyền của Selden có hiệu lực, nhưng tổ chức này vẫn đồng ý cắt 1,25% trong số tiền của mỗi chiếc xe để làm phí bản quyền: 0,5% là của Công ty xe điện, 0,25% là của George Selden, 0,5% còn lại là của ALAM.

Theo quy định của hiệp hội, chỉ có những nhà sản xuất ô tô có đạo đức và hành vi phù hợp với tiêu chuẩn của hiệp hội thì mới có đủ tư cách để được cấp phép sản xuất. Trên thực tế, hơn 80% các nhà sản xuất ô tô thời kỳ đầu bị coi là "không có tư cách", đơn giản là vì 26 thành viên của ALAM sợ sự cạnh tranh nhưng lại không có cách nào để kiểm soát sự cạnh tranh. Cũng giống như nhà sử học về ô tô Leslie R. Henry đã nói, ALAM "lợi dụng quyền đồng ý hay từ chối cấp phép sản xuất ô tô để lũng đoạn ngành ô tô". Nói cách khác, trong 10 năm đầu của thế kỷ XX, cùng lúc Bộ Tư pháp bắt đầu tích cực chống lũng đoạn thì tổ chức ALAM lại dựa vào hệ thống bản quyền của Mỹ để lập ra một tổ chức lũng đoạn.

Nửa năm đầu của năm 1903, đại diện của Công ty ô tô Ford đã hai lần yêu cầu ALAM cấp phép cho công ty để sản xuất ô tô chạy bằng động cơ xăng nhưng đều bị bác bỏ. Lý do là vì Công ty ô tô Ford chỉ là một công ty mang tính chất "lắp ráp", không phù hợp với tiêu chuẩn của hiệp hội. Đối với các công ty thông thường thì thông tin này chẳng khác gì một sự kết thúc nhưng Công ty ô tô Ford lại không như vậy. Kết quả của lần đàm phán cuối cùng giữa lãnh đạo Công ty ô tô Ford và Frederick Smith - hội trưởng ALAM tại một nhà hàng ở Detroit đã dự báo sau này sẽ phát sinh chuyện gì. Sau cuộc hội đàm, cuộc đối đầu quyết liệt giữa Công ty ô tô Ford và ALAM bắt đầu. Ngày 22 tháng 10 năm 1903, ALAM chính thức khởi kiện Công ty ô tô Ford vi phạm bản quyền.

Ford đã rất thành công trong việc thực hiện ý tưởng của mình, nhưng việc theo kiện cũng không phải là một quyết định dễ dàng. Trong mấy năm đầu, chi phí về pháp luật đã trở thành một trong những giá thành chính của công ty. Vụ kiện giữa ALAM và Công ty ô tô Ford kéo dài 8 năm, theo tính toán thì những chứng từ trong vòng 5 năm đầu đã đạt hơn 5 triệu chữ. Tiêu điểm mà hai bên tranh luận là ở chỗ: phát minh vào năm 1879 của Selden

rốt cục có thể áp dụng được bao nhiêu đối với ô tô của thế kỷ XX. Về pháp luật, điều này có thể quy kết về một vấn đề đơn giản: bản quyền của Selden có thể áp dụng cho tất cả những chiếc xe chạy bằng xăng sau thời điểm năm 1879 hay chỉ giới hạn ở những sản phẩm được sản xuất dựa trên thiết kế của Selden.

Trong số tất cả những thuộc cấp mà Ford tin tưởng trong nhiều năm, James Couzens và Harold Wills là những người thân cận nhất. Henry Ford tỏ ra khoan dung đối với tính cách kỳ quái của James Couzens cũng như sự tự do của Wills. Đối với ông, điều quan trọng nhất là những trợ thủ có thể hoàn thành xuất sắc công việc của họ. Trên thực tế, gần như mỗi nhân viên làm việc trong Công ty ô tô Ford thời kỳ đầu đều làm việc 10 tiếng/ngày - chỉ có Ford, Couzens và Wills là ngoại lệ, họ thường làm việc từ 12-16 tiếng/ngày, cả tuần ngày nào cũng như vậy.

Trên cơ sở kiểu xe dòng N, Ford liệt kê ra những chi tiết mà ông cho rằng có thể cải tiến được, bao gồm hộp số, động cơ, vô lăng điện, nhíp... Như vậy, nếu tiến hành cải tiến thì dấu ấn của kiểu xe dòng N không còn lại bao nhiêu, chỉ còn hệ thống phanh hai đường dẫn là được giữ lại, lắp trên chiếc xe mới. “Dòng xe N, R và D đều dùng động cơ 4 xi-lanh”, John Wandersee, người được kỹ sư trưởng Harold Wills lựa chọn làm trợ lý giải thích “mà thép thì rất nặng, nên rất khó để nới rộng thân xe. Thân xe và không gian trong xe càng lớn thì xe càng nặng, càng khó nâng cao tốc độ. Ngài Ford vẫn luôn muốn chế tạo ra loại xe vừa lớn vừa nhẹ. Ông ấy bắt đầu nghiên cứu kiểu xe dòng T, một loại xe nhẹ với các chi tiết nhẹ, có thể chở được 5 người”. Nói cách khác, ý tưởng của Henry Ford là hai tiêu chuẩn song song: xe cỡ lớn và trọng lượng nhẹ. Cho đến thời điểm đó, chưa có loại xe nào đạt được điều này. “Đây chính là đất dụng võ cho loại thép Vanadi”, Wandersee nói. Nguyên tố hóa học Vanadi có thể kết hợp với thép tạo thành một hợp kim chắc hơn mà lại nhẹ hơn nhiều so với thép.

Cho đến thời điểm đó, trong ngành ô tô ở Detroit và ở bất cứ một nơi nào khác, chẳng có mấy nơi quan tâm đến lĩnh vực chế tạo kim loại. Thép được coi là nguyên liệu thông thường để chế tạo ô tô, các nhà sản xuất mua thép từ các nhà máy ở Pennsylvania và Ohio về để sản xuất. Tuy trên thực tế có một số chi tiết phức tạp được chế tạo từ hợp kim quý, nhưng vào thời đó, ở những chi tiết mang tính kết cấu, việc nghiên cứu sử dụng hợp kim còn rất ít. Wills biết những kỹ thuật cơ bản trong luyện kim, ông cũng là người phát động việc dùng hợp kim thay thế trong Công ty ô tô Ford. “Theo tôi được biết”, Wandersee nói, “Wills là người đầu tiên quan tâm đến việc sản xuất thép Vanadi. J.K. Smith đã giúp đỡ ông, đó là một cố vấn luyện kim ở Pittsburgh”. Rất có thể Smith đã đề nghị Wills sử dụng nguyên liệu thép Vanadi, mà vào lúc đó chỉ châu Âu mới có loại thép này. Theo đề nghị của Wills, Công ty ô tô Ford không những tiến hành thử nghiệm loại thép Vanadi ở một nhà máy đặc chủng ở Canton, Ohio, công ty còn thuê một số chuyên gia trong đó có J. K. Smith về để hoàn thiện quy trình luyện thép Vanadi và quy trình xử lí nhiệt các chi tiết thép Vanadi để nâng cao độ cứng cho các chi tiết. Từ cuối năm 1906 đến cuối năm 1907, trong vòng một năm, Công ty ô tô Ford đã trở thành công ty dẫn đầu trong lĩnh vực nghiên cứu thép Vanadi ở Mỹ, thậm chí còn có được bản quyền có liên quan đến thép Vanadi và sản xuất thép Vanadi. Thép Vanadi chắc chắn hơn, khả năng chống gỉ cao hơn, nhẹ hơn so với các hợp kim khác. Ngoài ra, nếu so với các loại hợp kim khác cùng thuộc tính, giá của nó lại thấp hơn, dễ gia công hơn.

Wills đào tạo John Wandersee thành một chuyên gia luyện kim, sau này Wandersee đã trở thành kỹ sư luyện kim nổi tiếng của Công ty ô tô Ford. Trong khi Wills và Wandersee tiếp tục công việc mang tính tiên phong của mình trong lĩnh vực thép Vanadi, các cuộc thảo luận và tranh luận cũng không ngừng diễn ra. Chiếc xe dòng T cuối cùng đã rời chiếc bảng đen, trở thành hiện thực. Sự ra đời của nó là thành quả của tập thể. Ford cung cấp ý tưởng, nhiệt huyết, còn Harold Wills lại chỉ ra con đường đúng đắn để biến ý tưởng thành hiện thực. Mặc dù có rất nhiều điểm cải tiến nhưng mỗi kỹ sư chỉ phụ trách một bộ phận nhỏ. Trong đó, Joe Galamb - người tham gia vào việc thiết kế cả xe còn phụ trách cải tiến bộ phận hộp số. Việc này đã tiêu tốn của ông 6 tháng, nhưng thành quả cuối cùng của ông luôn là điểm sáng trong cả quãng thời gian tồn tại của kiểu xe dòng T. Kỹ sư điện Spider Huff phụ trách cải tiến vô lăng điện, phần chi tiết cung cấp điện cho bugi này được ông và Oliver Basel phát minh vào năm 1901. Kiểu vô lăng điện theo phát minh của Huff có thể duy trì được sự khô ráo và vận hành liên tục, bởi vậy chiếc xe dòng T sau khi khởi động có thể vận hành bình thường và ổn định. Vào thời điểm đó, độ tin cậy của chiếc xe này vượt qua tất cả các loại ô tô khác, khiến khách hàng của Ford vô cùng phấn khởi.

Công ty ô tô Ford còn khai thác cho chiếc xe dòng T một loại động cơ mới: phần đỉnh, hay là phần nắp xi-lanh có thể tháo ra được. Những chiếc xi-lanh cũng được cải tiến: cả 4 chiếc xi-lanh đều được đúc từ một khuôn. Sự thay đổi này khiến cho tổ hợp xi-lanh chắc chắn hơn, nhẹ hơn, dễ vận hành hơn. Động cơ, hộp số, bánh đà (có lắp vô-lăng điện bên trong) được lắp thành cụm với nhau cũng là một tiến bộ trong thiết kế, làm như vậy để chúng có thể cùng chia sẻ hệ thống bôi trơn. Thép Vanadi mà Wills đã sử dụng trong chế tạo (chiếm hơn 50% trên toàn bộ chiếc xe) đã khiến cho chiếc xe dòng T trở thành một trong những chiếc ô tô chắc chắn nhất nước Mỹ năm 1908. Trọng lượng của nó là 1200 pound (khoảng 544 kg), nặng bằng chiếc xe dòng N đời trước. Nhưng chiếc xe dòng N là xe hai chỗ, còn tiêu chuẩn của chiếc xe dòng T có thể ngồi được 5 người.

Sự tiến bộ của chiếc xe dòng T không chỉ dừng lại ở đó. Còn một số những cải tiến quan trọng nhất để thích nghi với tình trạng đường sá xấu thời bấy giờ. Vào thời kỳ 1908 - 1909, hơn 80% ô tô ở Mỹ chạy trên những con đường vá, lồi lõm. Sát-xi của xe cách mặt đất khá xa, điều này làm cho chiếc xe nhìn nghiêng trông không được đẹp như những chiếc xe khác nhưng lại có thể đảm bảo cho sát-xi không bị lấm bùn bẩn khi bánh xe bị thụt hố trên những con đường xấu. Ngoài ra, bộ nhíp mới khiến cho chiếc xe dòng T có độ dẻo như một vận động viên thể dục. Có một người mua đã giải thích vì sao ông ta có thể ở trong chiếc xe dòng T cả đời: “Tôi chưa bao giờ thấy có cái hố nào mà nó không qua được”.

Ngoài ra, thiết kế của Ford còn nhìn trước được những thay đổi đang xảy ra về đường sá ở nước Mỹ. Chiếc xe dòng T là chiếc ô tô đầu tiên đặt ghế lái ở bên trái. Khi đó, do hai bên đường rất hay có rãnh, những người lái xe thích ngồi lái phía bên phải vì chỉ có như vậy họ mới có thể biết được khoảng cách từ xe đến những cái hố hoặc đường rãnh. Ghế lái ở bên phải là tiêu chuẩn của ô tô thời kỳ đầu. Tuy nhiên, trên những con đường đẹp không có vệt bánh xe, cũng không có rãnh thì những người lái xe ngồi bên trái vẫn tốt hơn, điều này có lợi cho họ trong việc quan sát tình hình giao thông, tránh để xảy ra các sự cố giao thông. Chẳng bao lâu sau, hầu hết các nhà sản xuất đều thừa nhận điểm này và copy lại sự cải tiến của Ford.

Xét về nhân cách, Henry Ford luôn được các nhân viên yêu quý, họ đều rất ngưỡng mộ ông chủ. Nhưng thông qua việc chế tạo chiếc xe dòng T, khả năng quan sát thiên tài của Ford kết hợp với sức hấp dẫn của một người bình thường đã tạo ra nhân cách cuốn hút mạnh mẽ. Chiếc xe dòng T đã đại diện cho Công ty ô tô Ford về sự tiến bộ kỹ thuật, đồng thời cũng đại diện cho sự tiến bộ của Henry Ford về khả năng lãnh đạo.

Trước khi Công ty chế tạo Ford được thành lập, Công ty ô tô Ford chưa từng tự sản xuất linh kiện cho ô tô của mình mà chỉ sử dụng sản phẩm của các công ty khác để lắp ráp ô tô. Công ty chế tạo Ford được thành lập đã đưa Công ty ô tô Ford gia nhập ngành sản xuất linh kiện. Sau khi công ty chế tạo được sáp nhập vào công ty chính vào năm 1907, công ty vẫn tiếp tục sản xuất các loại linh kiện đáp ứng nhu cầu sử dụng của công ty. Tình trạng này duy trì tới những năm 20 của thế kỷ XX mới kết thúc. Lúc đó, việc tự cung cấp linh kiện cho công ty đã đạt tới một mức độ khá cao. Ví dụ, công ty không chỉ tự sản xuất khung xe bằng gỗ, ngay cây lấy gỗ dùng làm nguyên liệu chế tạo cũng do công ty trồng. Tuy nhiên, vào thời điểm chiếc xe dòng T ra đời, Công ty ô tô Ford vẫn phải phụ thuộc rất nhiều vào các nhà sản xuất linh kiện bên ngoài. Sự kiên trì trong quan điểm của Công ty ô tô Ford về sản lượng lớn, chất lượng cao, giá thành thấp đã tăng thêm rất nhiều áp lực cho các nhà cung cấp. Nhưng trong các vấn đề then chốt khác liên quan đến hợp đồng mua bán, Henry Ford đã áp dụng một phương pháp mới. Ông để cho các nhà cung ứng có đủ thời gian để cải tiến sản phẩm của họ. Từ cuối năm 1907 đến cuối năm 1908, Ford không đưa ra bất cứ một yêu cầu nào về thời hạn đối với các công nhân kỹ thuật và các kỹ sư của phía các nhà cung ứng mà ông đã lựa chọn. Trong giai đoạn khai thác kiểu xe dòng T, Henry Ford hiểu rằng, không thể lấy chú trọng mục tiêu tốc độ mà xem nhẹ chất lượng.

Trong số các nhà cung ứng của Công ty ô tô Ford, Công ty Dodge Brothers luôn là một trong những nhà cung ứng quan trọng nhất. Năm 1906, Henry Ford bắt đầu tìm kiếm nhà máy mới cho loại xe mới mà ông đang ấp ủ, ý tưởng của ông về kiểu xe này là: xe sẽ có một dáng vẻ từ trước đến nay chưa từng có. Ông chưa xác định kiểu xe ô tô vượt thời đại này của mình có tên là gì, thậm chí cũng chưa xác định đặc trưng cụ thể của nó, nhưng ông biết rằng, công ty của ông sẽ phát triển ra ngoài quy mô của nhà máy hiện nay để sản xuất ra những chiếc “ô tô đại chúng”, công ty cần có một nhà máy ô tô lớn nhất thế giới. Với ý nghĩ đó, ông bắt đầu tìm kiếm địa điểm để xây dựng nhà máy mới, đồng hành với ông còn có John F.Dodge. Hai người đã chọn được một mảnh đất lớn ở khu High Land, phía bắc Detroit, sau đó bắt đầu lên kế hoạch cho công tác xây dựng nhà máy. Chính nhà máy này đã khiến anh em Dodge mất đi công việc chế tạo linh kiện ô tô Ford. Theo kế hoạch của Henry Ford và Dodge, nhà máy khu High Land sẽ trở thành một công trình kiến trúc lớn nhất ở Michigan. Để thiết kế nhà máy này, Công ty ô tô Ford đã thuê Albert Kahn, một kiến trúc sư công nghiệp bậc thầy.

Trong đợt quảng cáo mang tính toàn quốc đầu tiên được công bố trong tuần đầu tiên của tháng 10 năm 1908, độc giả của tạp chí "Saturday Evening" và một số tạp chí cùng loại khác đã bị cuốn hút bởi tiêu đề: "Chiếc xe Ford có mui, 4 cửa, 850 đô-la, chở 5 người, động cơ 20 mã lực, 4 xi-lanh". Tiêu đề này đã bao hàm tất cả những thông tin mà mọi người muốn biết. Tuy nhiên, quảng cáo này dẫn đến chút hiểu nhầm. Trên thực tế, nếu người mua chỉ bỏ ra 850 đô-la thì họ sẽ không có được nóc xe, cũng không có kính lái và đèn pha. Nếu coi ghế và vô-lăng là những linh kiện có thể lựa chọn thì giá thành trong quảng cáo còn có thể thấp hơn. Sau này, gần như tất cả các khách hàng đều đặt mua nóc xe, kính lái và một số linh kiện có thể lựa chọn mà trên thực tế không thể không mua - ví dụ như lốp dự phòng. Bởi vậy, lợi nhuận của Công ty ô tô Ford không phải dựa vào giá gốc. Trên cơ sở 850 đô-la, mỗi khách hàng có thể còn phải trả thêm 135 đô-la để mua một bộ các linh kiện có thể lựa chọn hoàn chỉnh: nóc xe, kính lái, công-tơ-mét, đèn pha và máy phát điện oxyt cacbon cung cấp điện cho công-tơ-mét và đèn pha.

Thái độ của công chúng dành cho chiếc xe dòng T khá tốt, đơn đặt hàng và các cuộc điện thoại gọi về nhà máy của Ford nhiều không kể xiết, nhưng năm 1908, Công ty ô tô Ford chỉ sản xuất 300 chiếc ô tô dòng T. Vào đầu năm 1909, khi chiếc xe dòng T được hoàn toàn đưa vào sản xuất, phòng tiêu thụ đã đem về cho công ty một số lượng lớn các đơn đặt hàng mà công ty không có cách nào đáp ứng hết. Thực tế chứng minh, vào năm 1909, đối với Công ty ô tô Ford, việc đối phó với áp lực từ nhu cầu còn khó hơn nhiều so với việc thu hút khách hàng.

Tháng 1 năm 1909, một quảng cáo của một trong những đối thủ cạnh tranh của Công ty ô tô Ford đã gây ra một cuộc chiến luận, Công ty ô tô Ford lại có được lợi từ cuộc chiến luận này. Nhà máy nọ tuyên bố: một chiếc ô tô giá 1250 đô-la có thể tốt hơn một chiếc xe ô tô có giá 2500 đô-la. Đây là một quan niệm khiến người ta chú ý, dù bây giờ xét lại, quan niệm này đã dự báo về sự sản xuất quy mô lớn của ngành ô tô. Nhưng vào thời điểm đó, rất nhiều người cho rằng, một chiếc xe có giá thành thấp khó có thể giành được thành công. Trong khi mọi người còn đang tranh luận hoặc suy nghĩ xem liệu một chiếc xe giá 1250 đô-la có thực sự tốt hơn chiếc xe giá 2500 đô-la hay không, mục quảng cáo cho chiếc xe dòng T của Công ty ô tô Ford đã đưa ra lời hứa: "Chiếc xe ô tô có giá 850 đô-la này còn tốt hơn chiếc ô tô có giá 2500 đô-la." Henry Ford đã bắt đầu bàn đến viễn cảnh hạ giá chiếc xe dòng T trong điều kiện không làm ảnh hưởng đến chất lượng.

VI. CƠN SỐT KIỂU XE DÒNG T

Trước khi chiếc xe dòng T được đưa ra vào ngày 1 tháng 10 năm 1908, chẳng mấy người dân thành phố có thể tận hưởng niềm vui nơi thôn quê, trừ phi họ có khả năng rời xa thành phố. Trước khi chiếc xe dòng T ra đời, họ luôn coi ô tô là món đồ chơi dành cho những người giàu có. Ford đã phản bác quan niệm sai lầm này. "Brigham Young là người đầu tiên sáng tạo ra sản xuất quy mô lớn," - Will Rogers nói một cách hài hước - "nhưng Henry Ford lại là người phát triển nó lớn mạnh. So với Kaiser, Musolini, Chalie Chaplin, Henry Ford thay đổi được thói quen của nhiều người hơn".

Trước khi chiếc xe dòng T ra đời, những người dân bình thường ở Mỹ tỏ rõ sự thù địch đối với ô tô, dù sự phản đối của họ không thể coi là một cuộc cách mạng. Chuyện người dân, nhất là ở nông thôn rải kính vỡ, đinh, gỗ tròn hoặc đào những cái rãnh trên đường để ngăn không cho ô tô lưu thông là hiện tượng bình thường. Ô tô gặp phải sự phản đối mạnh mẽ ở vùng nông thôn bởi vì những nông dân lo lắng rằng thời đại ô tô mới sẽ làm cho ngựa mất đi tác dụng. Năm 1904, tạp chí trang trại "Breeder's Gazette" đã dùng những từ như "một đám những kẻ xâm lược phóng xe như điên, khát máu, thiếu đạo đức, bốc ra đầy mùi hôi thối" để chỉ những người có ô tô. Cách nói này có lẽ cũng có điểm đúng: theo tính toán của tờ "North American Review" thì số người chết do tai nạn ô tô trong 6 tháng đầu năm 1906 còn nhiều hơn so với số người chết trong cuộc chiến tranh ở miền Tây nước Mỹ. Henry Ford và Couzens lại không lo lắng về tình hình đó. Ford tin tưởng rằng, cách giải quyết không phải là bài trừ ô tô mà là thay đổi lại hiện trạng chỉ có người giàu mới có thể có ô tô như hiện nay. Chiếc ô tô dòng T kinh tế của ông có thể thực hiện được điều này, làm thay đổi suy nghĩ của mọi người.

Để tuyên truyền cho chiếc xe mới, Công ty ô tô Ford đã lên kế hoạch chuẩn bị các hoạt động công cộng. Táo bạo nhất là cuộc đua với một hành trình gần 4000 dặm giữa hai chiếc xe dòng T và 3 chiếc xe ô tô có thể tích lớn hơn. Từ New York đến Seattle, đường đua đi xuyên qua nước Mỹ. Ngày 1 tháng 6 năm 1909 là ngày khai mạc cuộc triển lãm Alaska - Yukon - Pacific, ngày bắt đầu cuộc đua cũng được định vào ngày này, mang ý nghĩa tuyên truyền to lớn. Ngày 1 tháng 6, vào 3 giờ chiều theo múi giờ ở miền Đông và đúng 12 giờ trưa theo múi giờ ở miền Tây, Tổng thống Taft đã nhấn nút chiếc điện thoại bằng kim loại đặt tại Nhà Trắng, tuyên bố cuộc triển lãm và cuộc đua bắt đầu. Trong cả quãng đường đua dài 4106 dặm (đi qua Chicago, Kansas, Denver rồi rẽ sang hướng Bắc đi qua bang Wyoming và Idaho để đến Seattle), ở mỗi thị trấn thành phố mà đường đua đi qua, các công nhân cơ khí của các nhà tiêu thụ của Ford đều ở trong tư thế chuẩn bị sẵn sàng đợi lệnh. Bởi vậy, chiếc xe dòng T đã được hưởng một dịch vụ kiểm tra sửa chữa hạng nhất trong suốt cuộc đua, dù quy định của cuộc đua là không được thay đổi các linh kiện chính. Các nhà tiêu thụ của Ford cảm nhận được rằng, chiến thắng lần này sẽ đem lại cơn sốt cho chiếc xe dòng T trên toàn quốc. Cũng chính vì điều đó mà các nhà lãnh đạo của Công ty ô tô Ford theo sát từng bước của cuộc đua chẳng kém gì những tay phóng viên xông xáo nhất.

Phát súng lệnh cuối cùng đã vang lên vào ngày thứ 22 và sau đó 55 phút, chiếc ô tô đầu tiên đã vượt qua vạch đích, đó là chiếc Ford số 2. Sau đó 17 tiếng, chiếc Shawmut đã về đích và giành giải nhì. Giải 3 thuộc về chiếc Ford số 1, về sau chiếc Shawmut vài tiếng, nhưng đó là vì hai người lái xe, trong đó có giám đốc công ty quảng cáo H. B. Harper đã đi lạc đường hai lần, làm lỡ mất 1 ngày rưỡi. Chiếc Acme về sau chiếc Ford giải nhất đến 1 tuần, còn chiếc Itala thì chẳng thể về tới đích. Sau cuộc đua, đại diện của đội Shawmut đã lên tiếng phản đối, tố cáo các nhà tiêu thụ của Công ty ô tô Ford đã có những sự "giúp đỡ" quá mức, đặc biệt là ở đoạn đường gần về đích. Sau khi tiến hành điều tra sự tố cáo của Shawmut, vào

tháng 11 năm 1909, tức là sau khi cuộc đua kết thúc 5 tháng, Ủy ban đua ô tô xuyên đại lục đã thu lại giải nhất của Công ty ô tô Ford, lý do là "Ủy ban kỹ thuật câu lạc bộ ô tô Mỹ (Automobile Club of America) đã chứng minh, trong cuộc đua từ New York đến Seattle, động cơ mà chiếc xe Ford số 2 sử dụng trên một đoạn đường là động cơ dùng để thay thế cho chiếc động cơ ban đầu". Chiếc xe Shawmut vì thế được tuyên bố giành giải nhất trong cuộc đua xuyên đại lục. Đến tháng 11, loại xe này đã bị dừng sản xuất vì công ty Shawmut đang ở bên bờ phá sản. Nhưng đồng thời, nhu cầu về chiếc xe dòng T đã trở nên mạnh mẽ đến nỗi chính bản thân Công ty ô tô Ford cũng cảm thấy không theo kịp chiến thắng của mình, hơn nữa, tình trạng này còn kéo dài ít nhất trong 15 năm sau đó. Ngoài ra, cuộc đua ô tô xuyên đại lục ở một góc độ nào đó đã thể hiện sự thay đổi đang xảy ra ở Công ty ô tô Ford. Dù Couzens luôn nhắc nhở rằng, giao dịch kinh doanh phải tuân thủ theo quy tắc, nhưng tổ chức đã quen với việc đáp ứng nhu cầu của Henry Ford, bất luận là ông muốn gì. Giống như một nhà tiêu thụ đã đưa ra sự "giúp đỡ" cho chiếc xe dòng T trong cuộc đua nói, trong sự kiện lớn này, ngoài thắng lợi thì chẳng có sự lựa chọn nào khác.

Vào năm 1908, số lượng ô tô đăng ký ở Mỹ chỉ có khoảng 8000 chiếc, đến năm 1910 đã đạt gần 500.000 chiếc. Những người lái xe được hưởng một sự tự do hoàn toàn mới: đến bất kỳ nơi nào mà họ muốn, vào bất kỳ lúc nào. Dẫn đầu cho sự tự do này chính là chiếc xe dòng T. Sức hấp dẫn của "chiếc ô tô dành cho đại chúng" của Ford không chỉ nằm ở chỗ giá thấp mà còn ở tính bền, dễ thao tác và ở sự đơn giản trong bảo trì. Chiếc xe dòng T là kiểu xe thực dụng giúp nâng cao chất lượng cuộc sống.

Trước khi Công ty Cadillac bắt đầu sử dụng bộ phận khởi động điện của Charles F. Kettering vào năm 1912, tất cả các động cơ xăng đều phải mất một công đoạn mới có thể khởi động. Khi chiếc xe dòng T được đưa ra thị trường, công đoạn đầu này do con người thực hiện. Phải có một người quay cần khởi động ở phần đầu xe, giống như động tác kéo mạnh sợi dây để khởi động máy cắt cỏ. Với những người có thân hình gầy nhỏ thì đây là một việc khó. Điều làm mọi người đau đầu là phương pháp này còn ẩn chứa sự nguy hiểm khá lớn. Theo hồi ức của Richard F. Snow, biên tập của tạp chí "American Heritage" (Di sản Mỹ), bố ông là Richard B. Snow thường xuyên kể về câu chuyện chiếc xe dòng T đã gây ra cho người anh em của mình. Theo ông Snow thì tay quay đột ngột quay ngược lại đã làm gãy cổ tay của ông ấy".

Sau khi bộ phận khởi động điện được đưa vào ứng dụng năm 1912, chiếc xe dòng T cũng có thể sử dụng nó nhưng Henry Ford không muốn lắp thêm ắc-quy để cung cấp điện cho bộ phận này. Dù cuối cùng Công ty ô tô Ford cũng bắt đầu đưa bộ phận khởi động điện vào danh mục các linh kiện có thể lựa chọn để cung cấp cho người tiêu dùng vào giữa những năm 20 của thế kỷ XX nhưng những nhà quan sát cho rằng, trước đó chiếc xe dòng T đã mất đi rất nhiều khách hàng tiềm năng - bao gồm rất nhiều khách hàng nữ mà công ty vẫn coi là khách hàng mục tiêu, bởi vì những người này hoặc không có đủ năng lực, hoặc

không muốn phí sức vào việc khởi động xe. Trong số những người mua chiếc xe dòng T cũng có rất nhiều người đã tìm mua bộ phận khởi động điện trên thị trường linh kiện thay thế. Đương nhiên, điểm nổi bật của chiếc xe dòng T là giá thấp, xe đẹp: một chiếc xe vừa chắc chắn, vừa lớn, đa năng mà giá lại thấp. Chi phí thấp cho bảo trì thêm một bước nữa làm nóng hơn cơn sốt chiếc xe dòng T của công chúng. Số tiền dùng để bảo dưỡng cho chiếc xe dòng T không đến 100 đô-la trong khi những chiếc xe khác tại thời điểm đó cần đến 500 đô-la.

Khả năng làm quen với sự phổ cập ô tô của người nông dân Mỹ là rất chậm, nhưng họ rất nhanh chóng chấp nhận chiếc xe dòng T, bởi vì đây là chiếc ô tô đầu tiên thích hợp với nhu cầu của vùng nông thôn. Năm 1912, tạp chí "The Farmer" (Người nông dân) đã điều tra tình hình sở hữu ô tô trong hai năm 1909 và 1911 ở khu vực nông nghiệp ở Minnesota, kết quả đã chứng minh sức hấp dẫn của chiếc xe dòng T đối với người nông dân. Năm 1909, tức là 1 năm sau khi chiếc xe dòng T ra thị trường, có 191 xe Ford/dưới 1000 dân; hai năm sau đó, số lượng xe Ford ở khu vực này đã tăng lên 1.187 chiếc. Cuộc điều tra còn cho thấy, trong những thị trấn mà dân số vào khoảng 10.000 - 20.000 người, số lượng xe ô tô Ford trong vòng 2 năm cũng tăng lên từ 3 - 20 lần.

Chiếc xe dòng T đã thúc đẩy công việc trang trại và cả sự hiện đại hóa cuộc sống nông thôn vì chiếc ô tô Ford chắc chắn và xe tải vừa có thể dùng để vận chuyển, vừa có thể tăng sức lao động. Ngoài ra, chiếc xe dòng T còn có một tác dụng khác: Khi đó, sự khép mình của cuộc sống trang trại khiến cho các căn bệnh về tinh thần trở nên phổ biến ở vùng nông thôn. Khoảng cách giữa người với người (dù thông thường chỉ là vài dặm) cũng khiến cho hoạt động xã giao thường nhật bị hạn chế. Nếu trong vòng 1 năm có thể đi ra khỏi địa phận lãnh thổ của gia đình vài lần thì gia đình đó đã cảm thấy hạnh phúc lắm rồi. Ô tô đã giúp phá bỏ sự hạn chế đó. Điểm nổi bật của chiếc xe dòng T là ở chỗ nó có thể đáp ứng hầu hết các yêu cầu về chức năng của phương tiện giao thông của người nông dân. Thông qua sự đặc chế của khung xe, chiếc xe dòng T có thể trở thành xe taxi, xe buýt, xe tải, xe cứu hỏa và xe cảnh sát. Nó có thể chở được phạm nhân, cỏ khô, gia súc và khách du lịch hay bất cứ thứ gì mà người ta muốn chất lên nó.

Khi chiếc xe dòng T trở thành một hiện tượng vào thời kỳ đầu những năm 20 của thế kỷ XX, trên toàn nước Mỹ có đến 2/3 tổng số xe ô tô là loại này, điều này làm cho từ "Ford" trở thành từ đồng nghĩa với từ "ô tô". Trong các hoạt động lớn như thi đấu bóng chày hoặc bóng bầu dục, trong bãi để xe của sân vận động chật cứng loại xe dòng T, mặc dù trong 5 năm đầu sản xuất, kiểu xe dòng T có mấy màu khác nhau như đỏ, xanh lá cây, xám, xanh nước biển và màu đen nhưng mọi người vẫn không thể tìm ra được đâu là xe của mình. Mức độ phổ cập siêu cấp của "ô tô đại chúng" của Ford đã chứng minh một điều: những chiếc xe sang trọng đã không còn đặc quyền độc chiếm trên đường.

Dù kiểu xe dòng T được phổ cập ở Mỹ nhưng nhà sản xuất lại không thỏa mãn với việc thống trị thị trường nước Mỹ. Ngay từ tháng 10 năm 1904, Công ty ô tô Ford đã thử vượt qua biên giới phía Bắc, tiêu thụ sản phẩm của mình ở Canada - khi đó công ty mới thành lập được 1 năm. Công ty đã thành lập Công ty TNHH ô tô Ford ở Ontario, Canada lấy tên là Ford Motor Company of Canada Ltd. Đối với một công ty non trẻ như vậy, việc thành lập một chi nhánh ở nước ngoài gần như là một việc quá mạo hiểm, nhưng thị trường Canada với sự cận kề về địa lí lại có một sức hút khó cưỡng. Gordon McGregor, người điều hành Công ty ô tô Ford, một người Canada, được bổ nhiệm làm người quản lý công ty chi nhánh này. Đây là một doanh nghiệp hoàn toàn độc lập, trong phạm vi cho phép của pháp luật Canada, công ty này sẽ dựa trên thiết kế của Công ty ô tô Ford ở Mỹ để sản xuất và tiêu thụ ô tô một cách độc lập. Tuy nhiên, Canada chỉ là một sự mở đầu cho những chi nhánh ở nước ngoài.

Khi chiếc xe dòng T giành được ưu thế trên thị trường, Công ty ô tô Ford đã có chi nhánh ở London và Paris, có đại lí hoặc điểm tiêu thụ ở hơn 20 thành phố trên toàn thế giới. Nhà máy lắp ráp ở nước ngoài đầu tiên của công ty đã được xây dựng ở Manchester, Anh vào năm 1911, khi đó, từ Saint Petersburg ở Nga đến Kuala Lumpur ở Malaysia rồi đến Sao Paulo ở Brazil, rất nhiều nơi có cửa hàng kinh doanh ô tô Ford hoạt động tấp nập. Năm 1912, số lượng tiêu thụ ở nước ngoài của Công ty ô tô Ford mỗi tháng là khoảng 300 chiếc - bất kỳ một nhà sản xuất nào của Mỹ cũng không thể đạt được 1/10 con số đó, điều này gây thiếu hụt nghiêm trọng tàu chở hàng ra nước ngoài. Năm 1912, khi chính phủ Nga đang cân nhắc đợt mua ô tô với quy mô lớn lần đầu tiên, Bộ chiến tranh đế quốc (Imperial War Department) của nước này đã tổ chức một cuộc thi nghiêm ngặt về sức bền của ô tô, chiếc xe dòng T của Ford đã trở thành chiếc ô tô duy nhất trong số 45 chiếc ô tô dự thi của 45 nhà sản xuất hoàn thành được hết chặng đường đua. Sa hoàng Nicolas đệ nhị đã đích thân thị sát chiếc xe dòng T đồng thời đã đề cử thành công chiếc xe này cho quân đội Nga. Năm 1918, Tổng thống Woodrow Wilson, người đã từng phản đối ô tô, không những đã mua một chiếc xe dòng T mà còn là một trong những nhà chính trị đầu tiên mời Henry Ford tham gia liên minh tranh cử.

Sau 10 năm chiếc xe dòng T giữ vị trí dẫn đầu, Henry Ford đã mở ra bức tranh tuyệt đẹp cho nước Mỹ, thay đổi được quan niệm của người tiêu dùng và cũng thay đổi vĩnh viễn phương thức sản xuất và tiêu thụ ô tô. Ford với chiếc xe dòng T của mình đã đưa cả ngành chế tạo của Mỹ tiến lên phía trước theo hướng “quy mô lớn”, đó là một phương hướng vĩ đại mà ngay đến tổng thống cũng không thể dự kiến được. Nhưng đối với hệ thống sẽ làm thay đổi triệt để sự kỳ vọng của người công nhân Mỹ này, chiếc xe dòng T mới chỉ là nền tảng.

VII. CHỦ NGHĨA FORD

Thị trấn High Park của Michigan nằm về phía Tây Bắc thành phố Detroit, cách trung tâm thành phố khoảng 6 dặm. Con đường chính của Detroit từ thành phố vươn ra, đi ngang qua High Park. Một số con đường của thành phố cũng đi qua thị trấn này, nhưng ở thời kỳ đầu của thế kỷ XX, nơi đây đa phần là đất trống. Trước khi Công ty ô tô Ford đến đây, High Park chỉ có 425 hộ dân.

Bây giờ nhìn lại thì 6 dặm không phải là quá xa, nhưng vào thời điểm Công ty ô tô Ford chọn trường đua ngựa của High Park làm nơi xây dựng nhà máy mới, công ty còn nhiều chọn lựa khác gần hơn như Toledo, Cleveland hoặc vịnh Nam. Nhưng điều mà công ty cần nhất là đất trống, mà ở High Park lại nhiều đất trống. Henry Ford muốn xây dựng một khối kiến trúc có thể đáp ứng được nhu cầu sản xuất ô tô với hiệu suất cao nhất hoặc là một quần thể kiến trúc liên kết mật thiết với nhau. Theo Ford và những người công nhân của ông, nhà máy lý tưởng phải liên kết được toàn bộ các khâu trong quá trình sản xuất. Nhà máy cũ không đáp ứng được điều đó, kiến trúc kiểu cũ cũng không đáp ứng được điều đó. Cái mà Công ty ô tô Ford cần là một nhà máy tiên tiến giống như sản phẩm của nó.

Xét về ý nghĩa lâu dài, những gì mà Henry Ford và công ty của ông đã làm ở High Park không chỉ vì sản xuất kiểu ô tô dòng T. Sách lược đằng sau hành động đó có lẽ là một phương án tiêu thụ huy hoàng nhất trong lịch sử nước Mỹ: Dùng một loại sản phẩm thực dụng, chất lượng cao, từng bị coi là một thứ đồ xa xỉ để tạo ra nhu cầu ở mọi nơi. Phương pháp mà Công ty ô tô Ford phát triển đã gây ra chấn động lớn đối với phạm vi và quy mô kinh doanh của nước Mỹ, thậm chí là cả thế giới. Nó là một hiện tượng được gọi là "Chủ nghĩa Ford", nơi sản sinh ra nó chính là nhà máy mới tại High Park của Henry Ford. Tại đây, mô hình sản xuất quy mô lớn đã trở thành hiện thực.

Cũng giống như nhiều công ty khác muốn xây dựng nhà xưởng mới ở Detroit, Ford cũng mời Albert Kahn. Ông là một kiến trúc sư thiên tài trong lĩnh vực kiến trúc kinh doanh theo trào lưu mới. Albert Kahn sinh ngày 21 tháng 3 năm 1869 tại Đức. Kahn vốn có thiên hướng hội họa bẩm sinh, ông đã từng theo học nghệ thuật tại các trường học ở Detroit, mãi đến khi vào Công ty kiến trúc Mason and Rice, ông mới bắt đầu rèn luyện kỹ năng về kiến trúc. Là một kiến trúc sư bậc nhất, ông nhanh chóng tìm được chỗ đứng cho mình trong giới kiến trúc ở Detroit.

Giai đoạn thiết kế nhà máy ở High Park chính là thời gian mà Henry Ford và Kahn hợp tác với nhau mật thiết nhất. Họ đã cùng nhau nghĩ ra một thiết kế mới táo bạo, tràn đầy sức sống và phức tạp hơn nhiều so với tất cả các kiến trúc từng có trước đó. Kahn đã thiết kế ra một kiểu mái nhà bằng kính độc nhất vô nhị và lắp kính cả ở những cửa sổ lớn đặc chế ở mỗi mặt tường. Kết quả là, nhà máy của Ford trông đẹp như một cung thủy tinh. Là một người luôn muốn loại bỏ những hoạt động thừa trong nhà máy, Ford muốn tất cả các máy móc phải được sắp xếp sao cho thật gần nhau để tiết kiệm thời gian. "Anh biết đấy", Ford nói, "nếu anh có đủ ánh sáng, anh có thể đặt máy móc ở gần nhau hơn".

Nhà máy với diện tích 12 mẫu Anh (khoảng 406m2) tại khu High Park được chính thức đưa vào sử dụng từ đầu năm 1910. Nhà máy chính là một kiến trúc dài bốn tầng. Vật liệu sử dụng trong kiến trúc (chủ yếu là bê tông và kính, gạch đỏ chủ yếu dùng ở vị trí góc) khiến nó có một vẻ ngoài sạch sẽ và hiện đại. Những cửa thông gió ở trên nóc nhà máy cũng nhiều như những tấm kính trên tường, bởi vậy, công nhân trong nhà máy High Park có thể tận hưởng được nguồn không khí trong lành. Ưu điểm này từ trước đến nay chưa có nhà máy nào đáp ứng được. Tóm lại, thiết kế của nhà máy dựa vào logic: nguyên vật liệu sẽ được vận chuyển lên tầng trên cùng, sau khi linh kiện được đúc và gia công hoàn chỉnh sẽ đưa chúng

xuống những tầng dưới thông qua hàng nghìn đường dẫn được cấu thành từ những máng trượt, đường ống, dây chuyền vận chuyển.

Cùng với việc Công ty ô tô Ford mở rộng sản xuất loại ô tô trong tương lai này, thị trấn High Park cũng bắt đầu mở rộng một cách nhanh chóng. Nhà máy mới vận hành được một năm, số dân của thị trấn đã tăng lên gấp 10 lần, đạt 4120 người - nhưng con số này chỉ cao gấp 10 lần so với số nhân viên mà nhà máy mới tuyển dụng. Đến năm 1920, dân số của thị trấn High Park lại tăng lên hơn 10 lần, đạt 46.499 người. Frederick J.Haynes, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty Dodge Brothers sau khi tham quan nhà máy High Park đã bày tỏ, tổ chức sản xuất ở đây tốt hơn bất cứ một nhà máy sản xuất ô tô nào ở Mỹ. Các nhà chế tạo ô tô ở khắp nơi trên thế giới cũng đổ về đây, họ muốn quan sát, nắm được những nhân tố mới mà ngành ô tô cần phải có: theo cách nói của Henry Ford, đó là "lực lượng, độ chuẩn xác, tính liên tục, tốc độ và sự lặp lại".

Cung thủy tinh cũng cung cấp dịch vụ du lịch, điều này đã thể hiện điểm khác biệt giữa Công ty ô tô Ford và đại đa số các doanh nghiệp công nghiệp lúc đó. Đối với phần lớn các công ty, để tránh việc những ý tưởng và phương pháp của mình bị đánh cắp, họ thường từ chối cho người ngoài tham quan bộ phận sản xuất của mình. Nhưng Công ty ô tô Ford lại không lo lắng về điều đó. Dịch vụ hướng dẫn du lịch còn là một phương pháp truyền bá tư tưởng của Ford - có lẽ đó là phương pháp hiệu quả nhất, bởi vì nó đã biến mỗi khách du lịch, đối tác và đối thủ cạnh tranh thành một nhà đại sứ.

Điểm khác biệt lớn nhất giữa nhà máy High Park và các nhà máy ô tô khác là ở chỗ, vào ngày được đưa vào sử dụng, nó vẫn chưa được xây dựng hoàn chỉnh, hơn nữa sẽ mãi mãi không bao giờ được xây dựng hoàn chỉnh. Khi bắt đầu sản xuất, những nhà quản lí bắt đầu tìm kiếm phương pháp tiết kiệm thời gian, tiền bạc và nhân lực thông qua việc cơ giới hóa hơn nữa. Đây là một kiểu tư duy thông qua sự cải tiến không ngừng để thúc đẩy sự phát triển của công ty, xét về bản chất, đây chính là cái mà mọi người gọi là "chủ nghĩa Ford", là khái niệm mà 15 năm sau sẽ đứng đầu trong thế giới công nghiệp hóa, cho đến nay vẫn được tôn làm quy phạm kinh doanh. Bản thân nhà máy này là một cỗ máy khổng lồ chuyển hóa nghệ thuật công nghiệp thành kỹ thuật công nghiệp.

Đối với Công ty ô tô Ford đang ở trong vụ án bản quyền Selden, sản xuất với hiệu suất cao có tác dụng bảo hộ hơn bất kỳ một bản quyền nào. Trong những năm đầu, các đối thủ cạnh tranh đều không thể so sánh với chiếc xe dòng T về mặt giá thành. Những đối thủ cạnh tranh sau này thậm chí còn phát hiện ra rằng, với giá thành như của chiếc xe dòng T, họ không thể sản xuất ra được bất kỳ loại ô tô nào. Đây chính là chủ nghĩa Ford: Tạo ra một quy luật rồi làm cho nó trở thành một quy luật tốt hơn, sau đó lại là một quy luật tốt hơn nữa.

Trong quá trình xây dựng nhà máy High Park, Ford và các đồng nghiệp của ông chẳng mấy để tâm đến vụ kiện bản quyền Selden đối với công ty mà ALAM đã khởi kiện vào năm 1903. Đến năm 1909, trận chiến này đã không còn là điểm nóng, mọi người cho rằng, cục diện cân bằng của hai bên không thể bị phá vỡ. Khi đó, ALAM đã thu được tổng cộng 2 triệu đô-la phí sử dụng bản quyền (dựa vào giá bán, mỗi chiếc xe phải nộp từ 4-14 đô-la). George B. Selden được khoảng 600.000 đô-la, không có một đồng nào là của Công ty ô tô Ford. Nhưng ngày 16 tháng 9, vụ kiện này lại trở thành tiêu điểm của báo chí. Tòa án đưa ra phán quyết: Ford và các bị cáo khác thua kiện. Bản quyền Selden được ủng hộ.

Nhưng chính quan tòa Charles Hough cũng không thể không thừa nhận rằng đây là một vụ kiện đặc biệt. "Một tư tưởng được chôn giấu trong văn phòng bản quyền mãi cho đến khi thế giới đuổi kịp và vượt qua nó, sau đó lại được biểu hiện ra dưới quyền bản quyền để thu phí, điều này tôi cũng chưa từng nghe thấy. Nhưng phát minh thì nên có được quyền bản quyền. Người phát minh có thể sử dụng hoặc không sử dụng phát minh của mình, nhưng trong vòng 17 năm, bất kỳ người nào khác đều không được sử dụng nó." - ông nói khi đưa ra phán quyết. Chính vì quan tòa không tìm ra được bản quyền Selden vi phạm điều luật nào trong bộ luật nên Selden đã giành được phần thắng.

Khi Công ty ô tô Ford kiện lại, đối thủ của nó, cũng chính là 71 thành viên của ALAM đang khống chế ngành ô tô, giống như 6 năm trước đây. Sau khi tòa án đưa ra phán quyết, vài công ty từng âm thầm chống lại việc chi trả phí bản quyền cũng đã đầu hàng. Một năm sau, luật sư của hai bên lại chuẩn bị ra hầu kiện ở tòa án U. S. Circuit Court of Appeals. Tháng 11 năm 1910, James Couzens và Henry Ford đã đến New York để dự phiên tòa kéo dài hơn 1 tuần.

Ngày 9 tháng 1 năm 1911, tổ thẩm phán công bố kết quả phán quyết. Các quan tòa không xem xét đến vấn đề ứng dụng của trình tự bản quyền Selden có đúng đắn hay không, cũng không xem xét đến vấn đề một phát minh chưa từng trở thành hiện thực trong thời đại của nó có nên có được sự bảo hộ bản quyền hay không. Điều mà các quan tòa muốn biết chỉ là giá trị nội tại của bản quyền này. Theo phán quyết của các quan tòa, bản quyền Selden trên thực tế không có hiệu lực về mặt pháp luật - nó chẳng có liên quan gì đến ô tô hiện đại. "Ông ta đã đưa ra sự lựa chọn sai lầm" - tòa án đã đánh giá như vậy về hành động xin cấp bản quyền động cơ của Selden - "bên bị cáo chẳng hề nợ ông ấy thứ gì dù xét về mặt pháp luật hay đạo đức".

Khi phán quyết vừa kết thúc, cùng lúc với việc Henry Ford và James Couzens lên kế hoạch cho các hoạt động chúc mừng ở New York thì ALAM bắt đầu lên kế hoạch để kiện lên tòa án tối cao. Nhưng 2 ngày sau, thông qua bỏ phiếu, các thành viên của ALAM đã chấp nhận kết quả phán quyết, họ tự an ủi mình: dù sao thì bản quyền Selden cũng sẽ hết hạn vào năm 1912, Hiệp hội thành viên thậm chí còn chấp nhận lời mời đến dự hoạt động chúc mừng của Công ty ô tô Ford được tổ chức tại khách sạn Rector's, một trong những khách sạn tốt nhất ở New York. Trên thực tế, ý nghĩa của bản quyền Selden sau khi thất bại còn lớn hơn rất nhiều so với ý nghĩa của nó khi còn hiệu lực. Xét cho cùng, trong thời kỳ tồn tại của nó, chẳng có mấy công ty từng thực sự bị nó bó buộc, mà sau khi nó hết hiệu lực, các

nhà chế tạo ô tô đều cảm thấy được giải phóng. Sau khi thua kiện, ALAM mặc dù đã cố gắng để tồn tại nhưng đến năm 1912 thì tổ chức này cũng đã giải tán.

Năm 1913, Công ty ô tô Ford mua lại một nhà cung ứng: nhà máy gia công thép John R. Keim ở Buffalo, New York. Điều này không phải vì bản thân công ty, cũng không phải vì những thiết bị của nhà máy này mà vì 3 vị quản lí tối cao của nó: Henry Ford muốn họ làm việc cho mình. Trong số đó có William S. Knudsen là một người Đan Mạch. Năm 1900, Knudsen lúc đó mới 20 tuổi đã di cư đến Mỹ. Chỉ trong 8 năm ngắn ngủi, ông từ một người bảo vệ ở cửa một trường học trở thành Tổng giám công của Công ty Keim. Đây là một công ty sản xuất các chi tiết bằng thép cho xe đạp, nhưng sau cuộc cách mạng ô tô, thị trường xe đạp đã bắt đầu đi xuống. Dưới sự giúp đỡ của Tổng giám đốc William H. Smith, Knudsen đã cố gắng cứu công ty bằng cách biến Keim thành một nhà cung ứng các chi tiết linh kiện cho ô tô. Henry Ford là một trong số những khách hàng của họ thời kỳ đầu - ông đặt mua ở đây khung và cầu của kiểu xe dòng T. Lấy thành công ở Buffalo làm mở đầu, Knudsen đã tạo ra một trong những ngành huy hoàng nhất trong lịch sử kinh doanh của nước Mỹ. Ông từng là người đứng đầu Công ty ô tô thông dụng, từng đứng trong danh sách 10 người có mức lương cao nhất nước Mỹ. Sau cùng, ông đã kết thúc sự nghiệp của mình bằng công việc giám sát công binh sản xuất trong Đại chiến Thế giới II.

Công việc đầu tiên của Knudsen ở Công ty ô tô Ford mang đầy tính thách thức. Công ty đã xây dựng 25 nhà máy lắp ráp trên toàn quốc, Knudsen vừa mới đến đã được phái đi giám sát 14 nhà máy. “Không phải lo lắng về chi phí,” - ông nhớ lại lời Henry Ford đã nói với mình - “cần gì cứ nói với chúng tôi”. Sau khi Knudsen hoàn thành nhiệm vụ, các nhà máy lắp ráp đã sẵn sàng hoạt động nhưng chi phí đã đạt hơn 400.000 đô-la. Sau khi quay trở lại Detroit, Knudsen được thông báo phải ngay lập tức đến văn phòng Couzens để báo cáo. Những nhân viên cũ của công ty nói với ông, lý do Couzens muốn gặp ai đó chính là để chỉnh cho anh ta một trận. Knudsen lo lắng rời khỏi bàn làm việc, không ngừng tự nhủ với mình rằng chính Henry Ford đã cho mình quyền tự do chi tiền. Ngược lại với sự lo lắng của Knudsen, Couzens nói với Knudsen rằng ngoài khoản tiền thưởng 5000 đô-la (tương đương với 90.000 đô-la hiện nay) vì những biểu hiện xuất sắc của ông trong công việc, ông còn được tăng 2/3 mức lương. Chính vào lúc đó, thậm chí còn chưa bàn bạc với người vợ ở Buffalo, Knudsen đã quyết định chuyển đến Detroit để tập trung cho Công ty ô tô Ford. Clara Knudsen chẳng có nhiều lý do để phản đối. Chồng của bà làm tại Công ty ô tô Ford gần 10 năm, trở thành giám đốc sản xuất quan trọng nhất trong công ty, đương nhiên cũng trở thành một người giàu có.

Xét về chức vụ, Harold Wills, người đã khai thác ra kiểu xe dòng T là quản lí sản xuất của nhà máy High Park, dù trong vài năm đầu nhà máy đi vào sản xuất, toàn bộ sự chú ý của ông chỉ tập trung vào việc cải thiện kiểu xe dòng T. Peter E. Martin là giám sát sản xuất, trợ lý của ông là Charles Sorensen. Trong nhà máy, hai người này trên thực tế hoàn toàn bình đẳng với nhau, Martin phụ trách xưởng cơ khí, Sorensen phụ trách mảng tạo khuôn. Một công nhân từng làm việc ở Công ty ô tô Ford đã nhớ lại nỗi sợ hãi của những người công nhân đối với Martin và Sorensen: “Sorensen không cần phải cố ý dọa ai bởi vì ai cũng sợ ông. Ông như một dã thú có thể xuất hiện bất cứ lúc nào... Khi ông phát hiện có ai đó đang nhìn chằm chằm mình thì người đó sẽ bị đuổi việc”. Nhưng thời gian mà Charles Sorensen

làm việc tại Công ty ô tô Ford lại dài hơn bất cứ một nhà quản lí nào trong thời đại của kiểu xe dòng T. Hơn nữa, rất có thể là, chẳng có ai yêu công ty như ông, kể cả Henry Ford và James Couzens. Thật ra vị giám sát sản xuất này chỉ dồn áp lực của tầng lớp lãnh đạo đối với ông sang cho người khác mà thôi.

Vào năm 1913, Công ty ô tô Ford đã sử dụng dây chuyền lắp ráp đầu tiên. Quy trình này được phát triển nhanh chóng, cuối cùng đã lan rộng khắp các bộ phận sản xuất của Công ty ô tô Ford và được truyền đi khắp giới công nghiệp nặng. Dây chuyền lắp ráp đầu tiên của công ty được sử dụng vào sản xuất cuộn điện vô-lăng điện. Ban đầu Klann đã sử dụng dây chuyền lắp ráp để sản xuất bánh đà máy phát điện. Đây là dây chuyền lắp ráp di động đầu tiên của Công ty ô tô Ford, nó đã rút ngắn thời gian sản xuất một chiếc bánh đà từ 20 phút xuống còn 13 phút 10 giây.

Tiếp đó, Klann lại lắp tiếp một dây chuyền sản xuất vỏ động cơ. Ngày thứ hai, bi kịch đã xảy đến với một công nhân quên không sử dụng kìm. Chiếc vỏ máy rơi xuống đã làm gãy đùi anh ta. Đến năm 1913, những người thợ trên dây chuyền lắp ráp của Công ty ô tô Ford đã trở nên thành thục. Tuy vậy, sau khi dây chuyền lắp ráp được mở rộng, do công việc gian khổ mang tính hệ thống đơn thuần đã thay thế cho kỹ năng chân tay, rất nhiều công nhân cũ của nhà máy hoặc phải cố gắng hết sức để được đề bạt, hoặc phải nhanh chóng rời khỏi công ty. Họ biết rằng dây chuyền sản xuất là để chuẩn bị cho một kiểu công nhân khác.

Tuy nhiên, ngày chiếc vỏ máy rơi xuống làm gãy đùi một công nhân gần như là ngày Công ty ô tô Ford bắt đầu cấm triệt để sử dụng dây chuyền lắp ráp. Couzens yêu cầu Klann phải đóng cửa dây chuyền sản xuất vỏ máy. Klann đã tiến hành nỗ lực cuối cùng để cứu vãn hệ thống mới, ông bắt đầu tìm kiếm sự ủng hộ dây chuyền lắp ráp từ Martin và Sorensen. Không đến một tháng, thông qua việc sử dụng những chiếc kìm tốt hơn và tăng thêm một thao thác kìm bằng tay, vấn đề an toàn đã được giải quyết. Cuối cùng thì dây chuyền lắp ráp vỏ máy cũng đã chứng minh được rằng, ngay cả linh kiện nặng nhất cũng có thể được sản xuất với hiệu suất cao thông qua dây chuyền lắp ráp. Sau khi phần lớn các quy trình lắp ráp cục bộ đã được kết hợp vào hệ thống dây chuyền lắp ráp, dây chuyền lắp ráp cầu đã được xây dựng. Sau cùng, dây chuyền lắp ráp thân xe cũng bắt đầu được đưa vào hoạt động, đồng thời trở thành dây chuyền lắp ráp đơn giản nhất trong tất cả các dây chuyền sản xuất.

Mười năm sau thời điểm năm 1913, sản lượng của Công ty ô tô Ford gần như năm nào cũng tăng gấp đôi, và giá của kiểu xe dòng T cũng hạ xuống còn 2/3 giá cũ. Hệ thống dây chuyền lắp ráp di động đã làm thay đổi Công ty ô tô Ford, nhưng sự thay đổi này cũng có mặt lợi và mặt hại. Nó đã biến Công ty ô tô Ford thành một doanh nghiệp công nghiệp vĩ đại trên thế giới, nhưng cũng biến một nhà máy chất lượng cao thành một nhà máy lắp ráp không cần đến kỹ năng cao cấp.

Vào thời điểm Công ty ô tô Ford thành lập năm 1903, đội ngũ lao động của công ty là hình ảnh thu nhỏ của tất cả những người công nhân ở Detroit: một nửa là người Mỹ, một nửa là người nước ngoài. Phổ biến nhất là người Đức, sau đó đến người Anh. Tuy nhiên, trong những năm tiếp theo, sau khi lực lượng lao động hiện có ở Detroit đã được thu nạp hết thì lực lượng lao động chất lượng cao đến từ khu vực Tây Bắc Âu lại giảm đi. Trong những năm 90 của thế kỷ XIX, có 97% số dân di cư nước ngoài đến Mỹ là người châu Âu, trong đó, người Bắc Âu, Tây Âu và các vùng khác chiếm tỷ lệ khá cao. Trong số những người Tây Bắc Âu có rất nhiều người có trình độ giáo dục và trình độ kỹ thuật cao, nhưng những người Đông Âu, Trung và Nam Âu thì lại có rất nhiều người đến từ vùng nông thôn, hoặc nếu không thì cũng không có kỹ thuật. Sau 20 năm, sự cấu thành chủng tộc của dân nhập cư đã có những thay đổi triệt để: chỉ có 17,5% đến từ Tây Bắc Âu, hơn 62,1% đến từ các vùng khác của châu Âu, còn lại 20,3% đến từ các châu lục khác.

Dù là chủng người nào, từ đầu thế kỷ XX, lượng người di cư đến Mỹ bắt đầu tăng cao. Từ năm 1906 đến năm 1915, mỗi năm có tới hơn 1 triệu người đến Mỹ. Những người dân nhập cư đã làm thay đổi nước Mỹ. Trào lưu công nhân mới trong giai đoạn 1905-1915 đã đẩy nhanh tốc độ công nghiệp hóa của Mỹ. Cũng giống như nhiều ngành nghề khác, ngành chế tạo ô tô ngày càng tạo ra những công việc khô cứng thông qua sự cơ giới hóa, điều này gần như phát sinh cùng lúc với sự thay đổi đặc trưng của dân nhập cư. Là người đi đầu trong ngành sản xuất ô tô, Công ty ô tô Ford ban đầu cũng chịu nhiều ảnh hưởng của tính cơ hội và tính khả thi trong trào lưu di dân đầu thế kỷ XX. Đến năm 1913, trong số những công nhân của Công ty ô tô Ford có khoảng một nửa không biết tiếng Anh, việc này làm cho công tác đào tạo trở nên rất khó khăn, thậm chí có những lúc không thể thực hiện được.

Đến năm 1914, đã có 71% công nhân của Công ty ô tô Ford là người nước ngoài. Trong số những công nhân ở nhà máy High Park, có khoảng 21% là người Phần Lan, 16% là người Nga, số còn lại chia đều cho 20 nước với tỷ lệ khá nhỏ, đa phần là các nước Đông Nam châu Âu như Rumani, Italy, Hungary, Malta... Có một số công nhân thậm chí còn đến từ những vùng xa xôi hơn như Trung Đông hay Nhật Bản, còn có một số công nhân là láng giềng của nước Mỹ như người Mexico.

Việc Công ty ô tô Ford đón nhận những công nhân nước ngoài đã tạo ra một kết quả ngoài dự đoán: Detroit trở thành nơi tập trung người Ả Rập lớn nhất trên toàn thế giới, trừ Trung Đông. Trong số những người di cư sớm nhất đến vùng này, có rất nhiều người Libenon và người Syria, họ đều gia nhập Công ty ô tô Ford, định cư ở xung quanh nhà máy High Park, trở thành công nhân lắp ráp loại xe dòng T. Sau khi áp dụng dây chuyền lắp ráp tự động, sự kiểm soát của con người với máy móc đã được thay thế bằng thời đại máy móc kiểm soát con người, cơ hội làm việc mà Công ty ô tô Ford đưa ra không còn sức hấp dẫn. Những công nhân ô tô đều chẳng mấy trung thành, việc bỏ làm không cần thông báo là chuyện xảy ra thường xuyên. Đôi khi họ có những lý do rất chính đáng. Ở nhà máy High Park, những người "công nhân 5 ngày" chỉ làm khoảng 1 tuần là bỏ đi, chủ yếu vì họ không thể chịu được hệ thống sản xuất ở đây. Về điểm này, những người công nhân ở Công ty ô tô Ford cũng chẳng khác gì những công nhân ở các công ty khác, đây là tình trạng mà những người quản lí trong công ty không thể chấp nhận được. Họ đã sáng tạo ra một nhà máy tốt nhất, có tiềm năng lớn nhất và lợi nhuận cao nhất, nhưng cả doanh nghiệp lại phải dựa vào

lực lượng lao động lưu động không có tính tích cực để sản xuất. Có một thời gian, phương châm duy nhất của Công ty ô tô Ford là nâng cao trình độ cơ giới hóa, nhưng vấn đề về nhân công tiềm tàng còn nghiêm trọng hơn nhiều so với các công ty khác. Nó bắt buộc phải chấp nhận một hiện thực là phải giải quyết vấn đề này.

VIII. MỨC LƯƠNG CÔNG NHẬT 5 ĐÔ-LA

Trong lịch sử nước Mỹ, mấy năm trước khi diễn ra Đại chiến thế giới I là thời kỳ hỗn loạn với tỷ lệ thất nghiệp cao cùng với sự bất mãn của lực lượng lao động. Đối với những người có việc làm, điều kiện làm việc vô cùng tồi tệ. Ngay cả những người thợ lành nghề thì mức lương cũng chỉ ở mức 15 cent/giờ. Trong môi trường khắc nghiệt như vậy, chủ nghĩa công đoàn và chủ nghĩa xã hội đã phát triển. Hoạt động bãi công, bao gồm những cuộc duy trì trật tự công đoàn quy mô lớn và các cuộc xung đột kịch liệt với cảnh sát tăng lên nhanh chóng. Xung đột giai cấp lên đến đỉnh điểm.

Trong hoàn cảnh đó, Henry Ford tuyên bố ông sẽ tăng mức lương công nhật của công nhân lên mức 5 đô-la. Đây là một sự đổi mới khá táo bạo của công ty, và cũng là một tuyệt chiêu. Trong khi các nhà chế tạo ô tô khác đang ngày càng lún sâu vào các hoạt động đối kháng với giai cấp công nhân, Ford đã đưa công nhân gia nhập vào một gia đình lớn. Họ bắt đầu muốn làm việc cho Công ty ô tô Ford. “Hành động của Ford đã làm thay đổi xã hội công nghiệp nước Mỹ”, nhà kinh tế học Peter F.Drucker trong cuốn “Management: Tasks, Responsibilities, Practices” (Quản lý: nhiệm vụ, trách nhiệm và thực thi) năm 1974 viết, “ông đã biến những người lao động ở Mỹ thành giai cấp trung lưu”.

Tiêu chuẩn lương mới của Công ty ô tô Ford là 62,5cent/giờ, cao gấp hai lần thu nhập bình quân của công nhân trong ngành ô tô lúc bấy giờ. Theo tính toán, chính sách mới trong năm đầu tiên sẽ mang lại cho Công ty ô tô Ford 10.000.000 đô-la (trên thực tế là 5.838.929,80 đô-la), nhưng đó là một kết quả không đáng để mắt tới. Với chính sách lương công nhật 5 đô-la đầy táo bạo, Công ty ô tô Ford đã tạo ra một thành công lớn mà các nhà kinh tế học sau này gọi là “kỷ lục làm việc”. Chính sách lương công nhật 5 đô-la đã khiến Henry Ford trở thành một trong những người nổi tiếng nhất thế giới, thậm chí còn nổi tiếng hơn cả ô tô của ông. Chỉ trong 1 ngày, Henry Ford đã trở thành một người anh hùng của nhân dân. “Chính vào cái ngày mà Henry Ford tuyên bố chính sách lương công nhật 5 đô-la vào năm 1914, ông đã trở thành mục tiêu tấn công của tất cả các nhà chủ nghĩa hiện thực.” - Roger Burlingame trong cuốn sách “Henry Ford” đã viết - “Bắt đầu từ giờ phút đó, ông luôn là một tin tức mới trong một thời gian dài”.

Trên thực tế, có khả năng Henry Ford không biết nhiều về chính sách lương công nhật 5 đô-la, ít ra là trước khi nó được công bố vào ngày 5 tháng 1 năm 1914. Kế hoạch nâng lương công nhân này được đặt ra với một tốc độ nhanh đến kinh ngạc, chỉ trong vòng mấy ngày cuối cùng của năm 1913 và tuần đầu tiên của năm 1914. Khi lần đầu tiên nghe kế hoạch của Couzens, Henry Ford đã tỏ thái độ phản đối. Couzens biết mình phải tìm mọi cách thuyết phục Henry Ford - cuộc tranh luận đã diễn ra trong 2 ngày. Những tranh luận kịch liệt nhất tập trung vào hoạt động công hội gia tăng rõ rệt ở xung quanh và trong nội bộ Công ty ô tô Ford vào năm 1913.

Đối với James Couzens, chính sách này phải được thực hiện. Cuối cùng Ford đã chấp nhận. Nhân cuộc viếng thăm tình cờ của Horace H.Rackham, vị luật sư đã có cổ phần của Công ty ô tô Ford từ 10 năm trước, Couzens lập tức ý thức được rằng ông có thể có được số người theo pháp định để tiến hành họp Hội đồng quản trị, ông đề nghị tiến hành bỏ phiếu cho "Kế hoạch để phân chia một cách công bằng hơn nữa lợi nhuận của công ty giữa người lao động và cổ đông". Kết quả bỏ phiếu là 3:0.

Charles C.Krueger, thợ luyện kim là một trong những công nhân có thu nhập 7 đô-la/ngày. "Trong vòng 3 tuần, mức lương theo giờ của tôi đã tăng từ 0,43 đô-la lên 0,87 đôla", ông nói. 42 năm sau, Krueger vẫn nhớ như in: "Thu nhập của tôi đã tăng gấp đôi". Một người thợ đến từ Hungary đã nhanh chóng tăng sản lượng của mình lên gấp đôi, khi Knudsen - quản lý sản xuất tại nhà máy High Park hỏi anh ta làm thế nào mà làm được như vậy, anh ta trả lời: "Ngài Ford trả cho tôi 2,5 đô-la thì ông ấy có được 250 linh kiện. Bây giờ ngài Ford trả tôi 5 đô-la thì ông ấy có được 500 linh kiện." Hành động của anh ta chứng tỏ, Công ty ô tô Ford đã đạt được mục đích khi đưa ra chính sách mới: Ngay cả khi trả lời câu hỏi, mắt anh ta vẫn không rời khỏi công việc.

Ngày 12 tháng 1, cũng là ngày chính sách lương công nhật 5 đô-la chính thức có hiệu lực, lượng người đến xin việc đã trở nên đặc biệt đông, dù nhiệt độ xuống gần 00C, con số vẫn lên tới hơn 12.000 người. Do không có người đứng ra giải quyết nên đám đông cứ vây quanh Công ty ô tô Ford, ngay đến những công nhân của nhà máy cũng không thể vào được. Đột nhiên, những người công nhân hiện tại và tương lai của nhà máy đều ý thức được một vấn đề, họ đang tranh giành cùng một thứ: đó là cơ hội việc làm có hạn. Kết quả là, một cuộc hỗn chiến kéo dài 2 tiếng đồng hồ đã xảy ra. Sau khi lật đổ mấy chiếc ô tô và cướp sạch một xe đồ ăn trưa ở gần công ty, đám đông cuối cùng cũng tản đi.

Điều không may đối với một số người là chính sách lương công nhật 5 đô-la còn đi kèm một số hướng dẫn đặc biệt. Công ty đã liệt kê ra 3 kiểu người có đủ tư cách để được hưởng mức lương cao hơn. Những người còn lại chỉ có được mức lương tiêu chuẩn 2,38 đôla/ngày. Ba kiểu người đó là:

Những người đã kết hôn sống cùng với người nhà, đồng thời có khả năng chăm sóc người nhà rất tốt.

Những người độc thân sống tiết kiệm tuổi từ 22 trở lên.

Những nam giới tuổi dưới 22 hoặc những người phụ nữ không kể tuổi tác mà có người thân hoặc người cùng huyết thống phải sống dựa vào sự hỗ trợ của họ.

Những sự mô tả mơ hồ này có rất nhiều kẽ hở cho những phán đoán chủ quan. Thế nào là "chăm sóc người nhà rất tốt", một người làm thế nào để chứng minh mình là người tiết kiệm? Công ty đã tổ chức một đội ngũ điều tra viên gồm 30 người, phụ trách điều tra xem những nhân viên và những người đến dự tuyển nào phù hợp với những điều kiện trên. Công ty hy vọng công nhân của mình là những người nghiêm túc và tiết kiệm, đặc biệt là những người chưa lập gia đình, hy vọng những người chồng và những người cha làm tròn

trách nhiệm và nghĩa vụ của mình đối với gia đình. Ngoài ra, ngân hàng của công ty còn khích lệ công nhân gửi tiền vào ngân hàng với tỷ lệ lãi suất ưu đãi. Tuy nhiên, dù xuất phát điểm của việc này là tốt nhưng sự xâm phạm của nó đối với đời tư của người công nhân là chưa từng có trong lịch sử ngành ô tô, hơn nữa nó cũng được liệt vào lĩnh vực xã hội khiến công ty phải đau đầu.

Do việc điều tra mỗi người phải mất vài tháng, phần lớn công nhân ở Công ty ô tô Ford phải đợi đến giữa năm 1914 mới được tăng lương. Tuy nhiên, ảnh hưởng của chính sách mới đối với công ty ngay lập tức được thể hiện. Theo John Lee, sản lượng của rất nhiều bộ phận đã tăng 50%, thậm chí còn nhiều hơn. Cũng giống như vậy, hiệu suất sản xuất của cả nhà máy cũng tăng từ 15-20%, hơn nữa nó còn tăng ngay trong ngày công ty đưa ra tuyên bố. Tỷ lệ bỏ việc hàng ngày từ 10% giảm xuống còn không đến 0,5%. Tỉ lệ luân chuyển công nhân (mối đe dọa lâu dài đối với tinh thần công nhân và sản lượng của nhà máy) cũng giảm mạnh. Vào thời điểm năm 1913, văn phòng tuyển dụng phải bổ sung công nhân tới 53.000 lượt nhưng đến năm 1915, theo tính toán của Lee, chỉ còn 2000 lượt, hơn nữa chỉ là để bổ sung vào đội ngũ công nhân đã tăng thêm 1/2.

Ý nghĩa của chính sách lương công nhật 5 đô-la rất thiết thực, ngay cả những người công nhân trong Công ty ô tô Ford cũng bắt đầu biểu hiện nó trên trang phục. “Mỗi người đều đeo huy hiệu của công ty ra bên ngoài trang phục bởi vì họ đều cảm thấy vinh dự là người của Ford” - Charles C. Krueger đã nói như vậy khi miêu tả về mốt thời trang mới của Detroit - “Họ sẽ không đeo huy hiệu ở bên trong hay đeo ở những chỗ mà người khác không nhìn thấy, họ đeo ở cổ áo hoặc trên áo sơ mi. Đương nhiên, chỉ có đeo ở những chỗ đó thì họ mới có thể vào được nhà máy. Nhưng dù là vào chủ nhật hay bất cứ lúc nào, họ đều đeo huy hiệu để cho người khác biết rằng họ là người của Ford”.

Phần II
DŨNG CẢM TIẾN LÊN

I. MỘT MÌNH NẮM QUYỀN LỰC

Tốc độ thay đổi đến kinh ngạc của Công ty ô tô Ford vào năm 1914 đã khiến nó trở thành doanh nghiệp có sức hấp dẫn nhất, được chú ý nhất trên toàn nước Mỹ. Công ty ô tô Ford đã khởi nghiệp bằng một số tiền rất nhỏ. Ngoài ra, công ty này cũng không ỷ lại vào các mối quan hệ, kể từ ngày thành lập, nó vẫn luôn duy trì sự độc lập. Công ty ô tô Ford đã chứng minh, trong lĩnh vực công nghiệp, để tạo ra một thế giới mới chỉ có thể dựa vào hai thứ quan trọng: đó là sức cạnh tranh và sự tự tin.

Thời điểm năm 1900 nước Mỹ đã phát triển thành một nước công nghiệp hóa lớn nhất thế giới, 24% các sản phẩm trên toàn cầu là do Mỹ sản xuất. Đến năm 1913, tỷ lệ này đã tăng lên 1/3, sản lượng của ngành chế tạo của Mỹ tương đương với tổng sản lượng của 3 nước đứng đầu châu Âu là Anh, Pháp và Đức. Công ty ô tô Ford hàng năm có thể sản xuất gần 200.000 chiếc ô tô. Tiếp đó, chỉ trong vòng 1 năm, dây chuyền lắp ráp di động đã giảm thời gian sản xuất 1 chiếc xe dòng T từ 12 tiếng 8 phút vào năm 1913 xuống còn 1 tiếng 33 phút, mục tiêu sản xuất 1000 chiếc ô tô/ngày của người sáng lập công ty cuối cùng đã trở thành hiện thực. Lúc này, sản lượng tiêu thụ của Công ty ô tô Ford đã vượt qua tổng sản lượng của 10 công ty ô tô đứng sau nó.

Trong mấy năm đầu sau khi tung ra thị trường, những chiếc xe dòng T khác nhau có nhiều màu khác nhau - ví dụ như xe du lịch thì màu đỏ, xe đua thì màu xám... nhưng đến thời điểm năm 1911, công ty phát hiện thấy, tuy những chiếc ô tô sản xuất ra đều có thể bán hết nhưng nếu sử dụng 1 kiểu màu sắc thì hiệu suất sẽ cao hơn, dù như vậy sẽ khiến cho đường phố nước Mỹ trở nên đơn điệu. Để cho lớp sơn được dày và chắc chắn thì phải sơn 14 lớp sơn. Mỗi một lớp sơn đều phải đợi thật khô, nếu thời tiết ẩm thì có thể phải mất cả một ngày. Sau khi lớp sơn đã khô, phải dùng tay rắc cát lên rồi mới được sơn lớp tiếp theo. Bởi vậy, quy trình hoàn thành một chiếc khung xe cũ phải cần đến 2 tuần. Màu đen khô nhanh hơn các loại sơn màu khác. Hoàn thành một chiếc khung xe màu đen chỉ mất khoảng 1,5 ngày chứ không cần đến hai tuần. Thế là những chiếc xe dòng T sản xuất năm 1914 đều có màu đen. Giữa những năm 20 của thế kỷ XX, Công ty ô tô thông dụng đã áp dụng phương pháp sản xuất tùy ý để tấn công Công ty ô tô Ford, tích cực cung cấp cho khách hàng bất cứ thứ gì mà họ cần, bao gồm cả sự lựa chọn về màu sắc. Nhưng vào thời điểm năm 1914, với giá 500 đô-la, người mua cũng chẳng quá chú ý đến việc ghế họ ngồi là loại gì. Điều quan trọng là nơi mà họ có thể đi đến được.

Sự ra đời của chiếc xe dòng T đã đem lại khá nhiều vấn đề về xã hội. Do không có sự hạn chế trong việc lái xe nên các sự cố giao thông thường xuyên xảy ra. Một tai nạn đã xảy ra ngay trong đại gia đình Ford. Năm 1914, James Couzens tặng một chiếc xe dòng T cho cậu con trai lớn là Homer để làm quà nhân dịp sinh nhật lần thứ 14 của cậu. Ngày 8 tháng 8 năm đó, trong khi đang lái xe, Homer bị lật xe, người bị đè ở dưới xe không thể cử động được. Vợ chồng James nhanh chóng nhận được tin, nhưng khi họ đến được hiện trường thì cậu con trai cả đã chết. Couzens hận bản thân và chiếc xe. Trong nỗi đau khổ sẽ đeo bám ông suốt cuộc đời, tình cảm của ông đối với Công ty ô tô Ford chẳng bao giờ còn được như trước. Theo Harry Barnard: "Sự thực đó luôn ám ảnh ông, chính chiếc xe ô tô Ford - sản phẩm của chính ông, nguồn gốc của sự giàu có của ông đã hại chết Homer".

Thời kỳ đầu, tính cách của đội ngũ quản lý của Công ty ô tô Ford có thể phản ánh được trong công ty mà họ sáng lập ra: dũng cảm, kiên cường mà bình tĩnh, cho dù có nguy cơ hay không. Tuy nhiên, đến cuối năm 1910, ngoài Martin và Sorensen, có một số người đã bỏ đi. Sau năm 1914, gần như năm nào Ford cũng phải nhìn 1 người ra đi, hơn nữa mỗi người khi ra đi đều không tỏ ra một chút nuối tiếc nào. Có thể hình dung, sự ra đi của các thành viên thuộc thế hệ đầu sẽ làm thay đổi đặc trưng tính cách của công ty. Nhưng sự thay đổi này trên thực tế đã bắt đầu từ rất sớm, bởi vì tính cách của Henry Ford cũng đang dần dần thay đổi. Những người đầu tiên bị tách ra là anh em nhà Dodge.

Bản chất con người Dodge là khá thô tục nhưng văn phòng của ông lại rất trang nhã, hoàn toàn trái ngược với con người ông. Mối quan hệ mật thiết giữa hai bên được xây dựng trên cơ sở của sự tín nhiệm lâu năm và sự tranh cãi không ngừng.

Vào năm 1908, không lâu sau khi giúp Henry Ford lựa chọn địa chỉ cho nhà máy mới ở High Park, John Dodge tiếp tục tìm kiếm ở khu vực phía Bắc Detroit và cuối cùng cũng chọn được một nơi để xây dựng nhà máy mới cho công ty của mình với diện tích vào khoảng 473,790m2. Giống như cung pha lê của Ford, nhà máy mới nằm trên đại lộ Joseph Campeau ở Hamtramck của anh em nhà Dodge cũng được xây dựng dưới sự giúp đỡ của kiến trúc sư Albert Kahn. Nhà máy bắt đầu đi vào vận hành từ cuối năm 1910. Nhà máy của Công ty ô tô Ford là nhà máy ô tô lớn nhất trên thế giới, còn tổng hành dinh mới của Công ty Dodge Brothers cũng trở thành một nhà máy linh kiện ô tô lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, những nhà quan sát phát hiện thấy, nhà máy này không chỉ đơn thuần là một nhà máy gia công linh kiện ô tô. Trên thực tế, nó có các thiết bị đồng bộ, có đầy đủ các máy móc, có đủ không gian để có thể làm được nhiều việc hơn. Xét từ nhiều mặt, nhà máy của anh em Dodge gần như là một nhà máy sản xuất ô tô. Mỗi khi Công ty ô tô Ford mở rộng High Park để có thể tự sản xuất được nhiều linh kiện hơn, giảm bớt sự phụ thuộc vào các nhà cung ứng bên ngoài, anh em Dodge lại mở rộng nhà máy Hamtramck với mong muốn có thể chấm dứt sự phụ thuộc của mình vào khách hàng lớn nhất. Những hoạt động chuẩn bị này đều được diễn ra lặng lẽ ở hai công ty. Cục diện căng thẳng diễn ra vào năm 1912, John và Horace đã phê duyệt một

bản kiến nghị để tiến hành đàm phán với Công ty ô tô Ford, bản kiến nghị này khá hợp logic đối với cả hai bên: cho Công ty ô tô Ford thuê nhà máy Hamtramck. Tuy nhiên, đến tháng 8 năm 1913, anh em nhà Dodge hiểu rằng, họ không thể tiếp tục hợp tác với một người độc tài quá mức như Henry Ford. John Dodge đã viết một bức công hàm từ chức chính thức gửi cho James Couzens. John Dodge còn nói với James Couzens rằng hợp đồng cung ứng linh kiện hiện nay của Công ty Dodge Brothers với Công ty ô tô Ford sẽ là hợp đồng hợp tác cuối cùng giữa hai bên. Lúc này, anh em nhà Dodge vẫn là cổ đông của Công ty ô tô Ford, nhưng họ đã không còn mối quan hệ nào về sản xuất đối với Công ty ô tô Ford.

Sau khi nghe được tuyên ngôn của Công ty Dodge Brothers, Ford chẳng hề tỏ ra quan tâm bởi toàn bộ tâm trí của ông đang dồn hết vào mục tiêu mới của nhà máy High Park. Nguyện vọng lớn nhất của ông là mỗi phút sản xuất được một chiếc xe - mỗi giờ 60 chiếc, mỗi ngày 1440 chiếc. Điều làm mọi người kinh ngạc hơn là ông còn hy vọng có thể giảm giá xuống mức dưới 300 đô-la. Với mục tiêu vĩ đại đó, ông không có thời gian để quan tâm đến bất cứ ai. Ông gần như không dành ra được dù chỉ là một giây để đưa tiễn anh em nhà Dodge, dù nói về cơ khí hạng nặng thì hai anh em họ là những người duy nhất trong ngành ô tô hiểu biết hơn ông.

Năm 1914, năm quan trọng nhất trong lịch sử của Công ty ô tô Ford đã để lại một hồi ức cay đắng cho lịch sử thế giới. Đầu mùa hè năm đó, Đại chiến Thế giới I bùng nổ. Dù so với cuộc Đại chiến Thế giới I, những thay đổi của nhà máy High Park gần như chẳng có gì đáng kể, nhưng trong việc ấp ủ nên biến cố lớn lao trong xã hội và kinh tế của cuộc đại chiến châu Âu, sự đổi mới của Công ty ô tô Ford trên thực tế đóng một vai trò khá quan trọng. Có một mâu thuẫn mới phát sinh giữa xã hội "tiền công nghiệp hóa" và xã hội hiện đại hóa có dây chuyền lắp ráp ô tô. Cuộc Đại chiến thế giới I đã mang kỹ thuật vào trong chiến trường.

Chính vào mùa hè bất an đó, Công ty Dodge Brothers lần thứ hai làm kinh động ngành chế tạo ô tô - thậm chí có thể bao gồm cả High Park. Anh em nhà Dodge tuyên bố, họ sẽ sản xuất một loại ô tô hoàn chỉnh, một loại ô tô mới khiến mọi người phấn khích do chính họ thiết kế. Thông tin này được John Dodge tuyên bố thông qua một nghi thức khá cầu kỳ tại khách sạn Book - Cadillac ở Detroit.

Hai anh em họ hiểu rằng, họ không thể cạnh tranh với Công ty ô tô Ford bằng loại xe giá thấp như kiểu xe dòng T. Dù vào năm 1914, thị trường ô tô trên thực tế không tồn tại sự cạnh tranh khốc liệt, bởi vì không ai có thể địch được hiệu suất của Công ty ô tô Ford. Tuy nhiên, hai anh em nhà Dodge cũng nhận thức được rằng, dù kiểu xe dòng T đang tạo ra một tầng lớp người mua xe rộng lớn, nhưng nó lại không cung cấp được nhiều sự lựa chọn cho những khách hàng này khi họ mua những chiếc ô tô giá cao hơn. Không lâu sau, những người đã chán ghét chiếc xe dòng T hoặc những người có nhiều tiền hơn phát hiện ra rằng, họ đã không tìm thấy thứ mà họ muốn có ở Công ty ô tô Ford. Khi dự tính đến viễn cảnh của

chiếc xe mới, John Dodge đã đưa ra một lời giải thích được xem là tinh tế nhất về chiến lược của mình: "Cân nhắc đến những người chủ của những chiếc ô tô Ford một ngày nào đó lại sẽ khao khát một chiếc ô tô!". Điều này chắc chắn sẽ không xảy ra với Henry Ford - một trong những công dân giàu nhất nước Mỹ, ông chỉ lái chiếc xe dòng T, hơn nữa mỗi một phút trong chiếc xe dòng T đối với ông là một sự hưởng thụ. Tuy vậy, chiếc xe Dodge mới đại diện cho một sự tiến bộ nữa trên cùng một cơ sở, công suất 35 mã lực của nó đã vượt qua công suất 20 mã lực của chiếc xe dòng T. Ngoài ra, hệ thống lái của nó cũng ổn định hơn, tiếng ồn nhỏ hơn. Tất cả những sự cải tiến đều được thể hiện ở mức giá cao hơn. Giá bán của nó là 780 đô-la, cao hơn 450 đô-la so với chiếc xe dòng T. Khi chiếc xe Dodge đầu tiên được bắt đầu sản xuất vào tháng 11 năm 1914, Henry Ford thậm chí chẳng có một đối thủ cạnh tranh đáng để ông phải để mắt đến; với mục tiêu mở rộng quy mô sản xuất, điều mà ông quan tâm chỉ là Công ty ô tô Ford.

Ford không chú ý đến việc hai anh em nhà Dodge đang làm gì với công ty và tiền của họ. Chỉ có một việc khiến ông phiền muộn là họ vẫn có được lợi nhuận của Công ty ô tô Ford. Khi John và Horace không còn tiếp tục cống hiến cho công ty của Ford, ông không thể chấp nhận được việc họ có được tiền từ Công ty ô tô Ford (vào năm 1913 là hơn 1 triệu đô-la). Bởi vậy, ông vẫn luôn ấp ủ một kế hoạch, đảm bảo rằng lợi nhuận trong tương lai của Ford sẽ chỉ dùng để giúp đỡ Ford và sẽ không có bất kỳ một công ty nào khác.

Cuối mùa hè năm 1914, Henry Ford đã lần lượt tiến hành trao đổi ý kiến với James Couzens, Harord Wills cùng với Charles Sorensen và P. E. Martin về vấn đề tiêu thụ và mua hàng, cải tiến kỹ thuật và sản xuất. Dựa vào tình hình mà các thuộc cấp cung cấp, ông quyết định trong giai đoạn 1914 - 1915 sản xuất 300.000 chiếc xe dòng T. "Đây là một con số khá lớn, chẳng ai cho rằng đó là một kế hoạch khả thi, nhưng cách nghĩ của ngài Ford lại không giống như vậy" - Louis J. Kinietz, một nhà tiêu thụ trung thành của Ford nhớ lại. Với những người ở ngoài nhà máy, mục tiêu lập kỷ lục này chẳng khác gì một canh bạc. Sau khi giảm giá 50 đô-la, nếu ô tô vẫn không được bán hết thì tổn thất của công ty sẽ được tính bằng con số hàng triệu đô-la.

Cũng giống như trước đây, Henry Ford với "cách nghĩ khác" lại tuyên bố một kế hoạch táo bạo, việc hạ giá sẽ đi đôi với việc tăng sản lượng để tránh nguy cơ thất bại. Ông đưa ra một báo giá đơn giản và rõ ràng: nếu sản lượng có thể đạt mức 300.000 chiếc, công ty sẽ giảm 50 đô-la cho mỗi một chiếc xe dòng T. Tuy công ty áp dụng biện pháp quản lý nghiêm ngặt ở nhà máy High Park, nhưng đa số công nhân ở đây vẫn rất hài lòng (chủ yếu vì chính sách lương công nhật 5 đô-la), bởi vậy, nhà máy vẫn duy trì được hiệu suất và tỷ lệ lợi nhuận cao. Tuy vậy, trong mắt Henry Ford, có một số việc vẫn chưa được như ý. Năm 1915, ông bắt đầu chú ý đến hành động của James Couzens. Dựa vào ghi chép trong lần điều tra này của ông, trong 9 tháng đầu năm 1915, người quản lý tài chính chỉ xuất hiện ở địa điểm làm việc 84 lần, không bằng một nửa số ngày làm việc. Trên thực tế Ford chẳng có nhiều lý

do để không hài lòng - năm đó ông cũng không thường xuyên có mặt ở nhà máy. Nhưng ông là người đứng đầu công ty, ông là Henry Ford, bởi vậy ông không giống với những người khác.

Dù ông làm việc ở đâu, ông đều muốn mọi người chăm chỉ làm việc bên bàn làm việc, bàn vẽ hay bên những chiếc máy để kiếm lợi nhuận cho công ty, bởi vì họ đều lĩnh lương. Ở High Park, mọi người không được phép rời khỏi bàn làm việc. James Couzens bắt đầu mất dần hứng thú với Công ty ô tô Ford (điều này có thể là Ford nói với Sorensen), đồng thời dồn hết sức lực cho cuộc tranh cử Thống đốc bang Michigan. “Tôi đã cử một người quan sát ông ấy, ông ấy một năm chỉ ở nhà máy có 184 ngày” - Ford than thở với Edwin G. Pipp, Tổng biên tập tờ “Tin tức Detroit” lúc bấy giờ - “Ông ấy đã đến California, bây giờ đang lên kế hoạch đi Asheville. Tôi không tin tưởng vào người quản lý không ở vị trí của mình. Nếu James đi làm thì ông ấy là người tôi tin tưởng hơn bất cứ ai. Nhưng nếu một người làm việc ở công ty tôi thì người đó phải luôn ở vị trí của mình”.

Sau khi Đại chiến Thế giới I bùng nổ, sự thù địch giữa hai người tăng lên, còn trước năm 1917 khi nước Mỹ tham chiến. Trong giai đoạn này Henry Ford giống như Andrew Carnrgie (năm 1910, Andrew Carnrgie đã quyên góp nhà máy gang thép Mỹ trị giá 10 triệu đô-la để lập quỹ hòa bình Carnrgie) đã đóng vai trò là người kêu gọi hòa bình hàng đầu nước Mỹ. Tuy nhiên, dù lập trường chủ nghĩa hòa bình lúc đầu của Henry Ford xem ra khiến mọi người khâm phục, nhưng trong những năm không bình lặng trước khi nước Mỹ tham chiến, quan điểm của ông trên thực tế lại mang một số khuynh hướng của chủ nghĩa độc lập lý tưởng hóa. Hơn nữa, chính những quan điểm này đã cắt đứt sợi dây liên hệ giữa Henry Ford và James Couzens. Cuối cùng, họ đã mỗi người một ngả.

Ngày 7 tháng 5 năm 1915, con tàu Lusitania của nước Anh xuất phát từ New York để đến England đã bị tàu ngầm của Đức đánh chìm ở bờ biển Ireland, làm chết 1198 người, đa số đều là thường dân, bao gồm cả một số người Mỹ. Henry Ford đã đưa ra những lời bình luận khó chấp nhận được về sự kiện này. Trước khi chiếc thuyền này đi sang châu Âu, chính phủ Đức đã phát biểu trên một số tờ báo ở New York cảnh cáo công dân nước trung lập - ví dụ như công dân nước Mỹ rằng, tất cả những con thuyền của các nước trong khối hiệp ước đều là mục tiêu tấn công trong thời kỳ chiến tranh. Henry Ford đã gọi những người gặp nạn là “những kẻ ngốc”. Ông còn gọi những người lính trong quân đội chính quy của Mỹ là những kẻ “vừa lười nhác vừa điên rồ”. Henry Ford còn nói, ông thà san phẳng nhà máy của mình chứ quyết không để nó biến thành một nhà máy sản xuất của quân đội. Những lời nói này đã khiến James Couzens tức giận. Trong khi nước Mỹ còn đang do dự chưa biết có nên tham chiến hay không, Canada đã sớm sát cánh chiến đấu cùng nước Anh ngay từ khi cuộc chiến mới bắt đầu. James Couzens vốn xuất thân từ Canada nên ông vẫn luôn kiên trì ủng hộ người Anh, ủng hộ cuộc chiến và những sự can thiệp vũ trang. Cuộc chiến này sẽ phải kết thúc và James Couzens cho rằng nước Mỹ có thể kết thúc nó.

Vào tháng 8 năm 1914, những lời đồn đại về sự mất an toàn ở các ngân hàng thương mại trên khắp nước Mỹ khiến Henry Ford quyết định rút tiền của mình trong ngân hàng High Park ra, nhưng James Couzens đảm bảo với ông rằng, tiền của ông ở đó rất an toàn. Có thể chính vì James Couzens là một nhà tiền tệ cao tay nên Henry Ford không tin lời ông nói.

Ông đột nhiên chỉ thị chuyển toàn bộ tiền trong tài khoản của mình sang một ngân hàng tiết kiệm mà không hề thông báo trước cho Couzens. Couzens cảm thấy mình đã bị phản lại, nhưng ngoài việc phục tùng thì ông không có sự lựa chọn nào khác. Lúc đó ông vẫn ở lại Công ty ô tô Ford, nhưng tình bạn sâu sắc giữa ông và Henry Ford đã chấm dứt.

Ngày 12 tháng 10 năm 1915, Couzens rời khỏi Công ty ô tô Ford. Couzens không bao giờ trở lại ngành ô tô. Trong vài tháng, ông giữ chức cảnh sát trưởng Detroit, bắt đầu đấu tranh với hiện tượng hủ bại nghiêm trọng đã ăn sâu từ bộ phận chấp pháp đến tòa án. Không lâu sau, Couzens tuyên bố trong lần tranh cử chức thị trưởng sắp tới ông sẽ cùng Marx tham gia tranh cử. Cuối cùng Couzens đã giành chiến thắng. Sau đó ông lại trúng cử làm nghị sĩ tại Thượng nghị viện Mỹ, trở thành thành viên của đảng Cộng hòa theo chủ nghĩa tự do, đặc biệt quan tâm giúp đỡ những người thất nghiệp và những người nghèo. Sau khi James Couzens ra đi, Frank L. Klingensmith thay thế Couzens đảm nhận chức vụ quản lý tài chính, thuộc cấp của ông vẫn là Norval Hodgens, phó của Couzens trước đây, vai trò của Hodgens trong việc tiêu thụ càng trở nên quan trọng. Trong một giai đoạn, sự vận hành của các phòng ban tài chính trong Công ty ô tô Ford không khác nhiều so với trước, các hoạt động kế toán, tiền tệ, mua hàng... vẫn như cũ. Nhưng có thể nói, sau này Ford không còn thấy được sự linh hoạt và hiệu suất mà trước đây Couzens đã đem lại cho các phòng ban tài chính của công ty.

Một tháng sau khi Couzens ra đi, Henry Ford lên kế hoạch đến châu Âu để tiến hành hòa giải hòa bình. Điều khiến mọi người cảm thấy vô cùng kỳ lạ là người giúp đỡ ông thiết kế chi tiết cho hoạt động này là một người Do Thái Hungary theo chủ nghĩa hòa bình khích tiến tên là Rosika Schwimmer. Dù bị Tổng thống Woodrow Wilson coi là nhà không tưởng "muốn lấy một cọng rơm để bẩy một tảng đá lớn", Schwimmer vẫn nhanh chóng được những người theo chủ nghĩa độc lập của Mỹ hoan nghênh. Henry Ford đã đưa ra quyết định: Ngày hôm sau sẽ đến New York, bắt đầu toàn tâm ủng hộ Đại hội phụ nữ quốc tế của Schwimmer. Clara Ford thử thuyết phục chồng nhưng chẳng ích gì. Ngày 21 tháng 11, Henry Ford đã tham dự một bữa tiệc trưa cùng với những người theo chủ nghĩa hòa bình ở New York. Chính trong bữa tiệc này, Louis P. Lochner đã đề nghị cử đại diện của Đại hội đi một con tàu đặc biệt đến châu Âu. Có thể Henry Ford thực sự cho rằng con tàu hòa bình của ông là một cơ hội tốt nhất khiến cho cuộc chiến tranh kết thúc sớm. Tuy vậy, không ai thực sự xác định được tại sao Ford lại muốn thực hiện kế hoạch du lịch kỳ quái đó của Schwimmer. Henry Ford không những trợ giúp về mặt tài chính mà còn trực tiếp tham gia, suy cho cùng thì ông muốn có được cái gì? Chẳng có gì phải nghi ngờ, Henry Ford thực sự hy vọng chiến tranh sẽ kết thúc trước khi nước Mỹ tham chiến, sau này chính ông cũng thừa nhận, so với số tiền bỏ ra để thuê con thuyền Oscar 2, hiệu ứng tuyên truyền mà cuộc du lịch hòa bình tạo ra là xứng đáng.

Sau một tuần chuẩn bị, ngày 4 tháng 12, con thuyền hòa bình đã bắt đầu khởi hành đến châu Âu. Chuyến đi của Ford trên con thuyền hòa bình đã kết thúc ngay khi nó lần đầu tiên dừng chân ở Christiania, Na Uy (nay là Oslo). Khi đó ông luôn giữ khoảng cách với những đại biểu khác bởi ông phát hiện ra họ chỉ là một đám người ô hợp. Tại Na Uy, một sự thật rõ ràng là cả chiếc thuyền và những vị khách nổi tiếng nhất trên thuyền cũng không thể gọi được các bên tham chiến ở châu Âu đến bên bàn đàm phán. Sau khi một vị bác sỹ nói rằng tình trạng sức khỏe của Henry Ford đang xấu đi, ông đã đặt vé quay về, bỏ lại phía sau sứ mệnh của con thuyền hòa bình. Không có ông, con thuyền đó chẳng còn gì nổi bật.

Henry Ford - người duy nhất rời bỏ chiến tranh trở về nhà dịp Giáng sinh, thoát khỏi sự chế giễu đối với con thuyền hòa bình, trở về Detroit để dựng dậy ngành sản xuất ô tô. Những nhà trào phúng thì thích nói rằng, ông và công ty của ông hiện nổi tiếng hơn lúc nào hết. Còn kết luận của bản thân Ford đối với lần ngoại giao này là: “Tôi chẳng có được nhiều hòa bình, nhưng bây giờ tôi biết, nước Nga sẽ trở thành một thị trường máy kéo vô cùng lớn”.

II. MUÔN NGƯỜI DÕI THEO

Chuyến du lịch trên con thuyền hòa bình năm 1915 không phải là lần du lịch nước ngoài đầu tiên của Ford. Mùa hè năm 1912, ông đã từng đưa vợ và con trai đi nghỉ ở châu Âu, đồng thời tham quan nhà máy của Công ty ô tô Ford đang phát triển nhanh chóng ở Anh và Đức. Cao trào của chuyến du lịch là chuyến thăm Cork ở Ireland - ông đến đây để tìm lại nguồn cội. Trong chuyến du lịch châu Âu đầu tiên, ở đâu Ford cũng phát hiện ra cơ hội. Rõ ràng, chuyến du lịch này đã khiến Ford nhận thức được một cách rõ ràng cơ hội quốc tế của mình - những chiếc ô tô đẹp giá rẻ có một thị trường rộng lớn ở châu Âu. Khi châu Âu nổ ra chiến tranh vào 2 năm sau đó, Ford ý thức được rằng chiến tranh sẽ phát triển đến mức độ phá hủy toàn bộ thị trường này. Như vậy, đối với một nhà công nghiệp có ý thức toàn cầu như ông, chủ nghĩa hoà bình chính là chủ nghĩa thực dụng.

Năm 1916, lượng tiêu thụ kiểu xe dòng T ở nước Mỹ vẫn tiếp tục tăng cao, hơn nữa, thị trường châu Á và Nam Mỹ, nơi cách xa khu vực chiến tranh châu Âu cũng có mức tiêu thụ khá cao. Mấy năm trước khi Mỹ tham chiến, kiểu xe dòng T là một hiện tượng toàn cầu. Trước cuộc Đại chiến Thế giới I, tất cả những chiếc ô tô Ford xuất khẩu ra nước ngoài hoặc được sản xuất tại nhà máy High Park, hoặc từ Công ty Ford Canada ở Ontario. Henry Ford cũng là cổ đông lớn nhất của Công ty Ford tại Canada, nhưng khi nhận thấy công ty này đã có thể sản xuất được những chiếc ô tô chất lượng cao, đồng thời có được một thị trường trung thành thì ông lại bỏ bê nó.

Năm 1911, còn có một nhà máy ở bên ngoài nước Mỹ sản xuất kiểu xe dòng T: nhà máy Ford ở Manchester, Anh. Ban đầu nó chỉ lắp ráp ô tô từ những linh kiện được vận chuyển đến từ High Park, giống như các nhà máy lắp ráp khác trên khắp nước Mỹ. Nhưng dần dần, nhà máy Manchester cũng bắt đầu đảm nhiệm nhiệm vụ sản xuất, bắt đầu dựa vào những nhà cung ứng khung xe và các linh kiện khác ở Anh. Tuy nhiên, là một chi nhánh của Công ty ô tô Ford ở Mỹ, nó vẫn chưa có được quyền xuất khẩu ô tô đến bất cứ nơi nào. Cả thị trường thế giới đã được chia cho hai công ty Ford ở Mỹ và Canada.

So với Công ty Ford ở Mỹ, Công ty Ford Canada với những đại lý tiêu thụ linh hoạt ở Ấn Độ, Australia, Nam Phi và một số nước lớn khác có một sự khởi đầu tốt hơn. Trong chuyến du lịch châu Âu năm 1912, Henry Ford phát hiện ra công việc tiêu thụ của công ty ở Pháp tiến triển vô cùng chậm chạp, hơn nữa, phần lớn các đại lý tiêu thụ của Ford ở các nước châu Âu được tổ chức hết sức hỗn loạn. Ford đã phái Charles Sorensen đến châu Âu quan sát 1 năm. Mùa hè năm 1913, Sorensen đã đến thăm tất cả các văn phòng của các đại lí tiêu thụ của Ford trên khắp châu Âu. Tại Đức, nhà máy Krupp đã để lại cho ông ấn tượng vô cùng sâu sắc, đó là một nhà máy lớn nhất mà ông thấy vừa lòng. Gia tộc Krupp bắt đầu sản xuất vũ khí từ thế kỷ XVI, nhà máy ở Essen đã đi vào sản xuất từ năm 1810. Cuộc chiến tranh Pháp - Phổ năm 1870 - 1871 đã củng cố uy tín tốt trong ngành công nghiệp gia công kim loại của gia tộc Krupp, sự nghiệp của họ luôn được mở rộng một cách ổn định. Theo những gì mà Sorensen viết, ông đã được "đón tiếp rất nồng hậu" ở nhà máy Krupp. Hơn nữa, ông còn đặc biệt nhắc đến một căn phòng bên trong để đầy những chiếc khuôn của những khẩu súng và một số công cụ chiến tranh tiên tiến, tất cả đều đã được gia công hoàn thiện, chuẩn bị đưa vào sản xuất. Những thứ này dễ làm người ta nghĩ đến suy nghĩ của Henry Ford: Chuẩn bị chiến tranh chính là khởi phát chiến tranh, nhưng khi Sorensen tham quan căn phòng đó, ông lại không quan tâm lắm đến mối đe dọa tiềm tàng này. Khi đó, điều mà ông muốn có được là làm thế nào để báo đáp lại thịnh tình của chủ nhà. Điều này quả đã được thực hiện, đầu năm 1914, một nhóm quản lý ở nhà máy Krupp đã được mời đến thăm nhà máy High Park

Xét về mọi mặt, châu Âu gần như là một thị trường ô tô sáng giá nhất thế giới, bởi vì ngoài tình trạng đường sá tốt, dân số của nó cũng rất đông. Đương nhiên, các vấn đề về cạnh tranh, chủ nghĩa dân chủ, lao động và sự trói buộc của chính phủ cũng vì thế mà nổi cộm hơn. Tuy nhiên, vì sức hút của lục địa cũ quá lớn, trước khi Đại chiến thế giới I nổ ra, Charles Sorensen, James Couzens, Henry Ford hay bất kỳ một nhà quản lí cao cấp nào khác cũng không nghĩ thị trường có nhiều hy vọng nhất của Công ty ô tô Ford lại là đại lục Nam Mỹ.

Năm 1913, khi Ellis Hampton nhận được chỉ thị đến một số nước lớn ở châu Nam Mỹ để mở chi nhánh tiêu thụ, ông mới nhậm chức giám đốc xuất khẩu ở Công ty ô tô Ford tại New York chưa đầy 1 năm. Dân số Nam Mỹ rất đông, một số thành phố cũng khá phát triển nhưng vẫn chưa có một công ty ô tô nào giành được thành công ở đây. Ngoài ra, tính bất ổn về chính trị của phần lớn các nước ở Nam Mỹ khiến cho việc đầu tư ở đây phải đối mặt với những rủi ro rất lớn. Trước khi Hampton xuất phát, lãnh sự Chile tại Mỹ đã cảnh cáo ông rằng việc thử tiêu thụ ô tô ở nước này là hoàn toàn lãng phí thời gian; Bộ thương mại của Mỹ cũng đánh giá về Venezuela như vậy, do ở đây đang phải chịu ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, muốn bán bất cứ thứ gì đều chẳng có hy vọng. Ngoài các thành phố lớn ở Paraguay, Bolivia và Peru thì đường sá ở các nơi khác đều rất tệ, không thể chạy được ô tô. Nhưng Hampton không hề lo lắng, ông đã đưa vợ lên tàu đến Nam Mỹ, trở thành đại diện duy nhất của Công ty ô tô Ford ở đây.

Trong năm đầu tiên, Hampton đã dành rất nhiều thời gian đi trên tàu hỏa. Từ thành phố chính này đến thành phố chính khác phải mất từ 2-3 ngày đường: ví dụ, từ Buenos Aires ở Argentina đến Sao Paulo ở Brazil, từ Montevideo ở Uruguay đến Santiago ở Chile. Tuy vậy,

Hampton đã thành công trong việc tìm thấy một số nhân tài quản lí ở Nam Mỹ. Sau khi nhận được sự cổ vũ lớn lao, ông đã thuê 2 trợ thủ người địa phương giúp mình lập một chi nhánh ở thành phố Buenos Aires, sau đó bắt đầu liên hệ với các nhà tiêu thụ ở khắp nơi trên đất nước Argentina. Tiếp đó ông lại ký kết với hai đại lí ở Montevideo và Santiago. Điều tuyệt vời hơn là thậm chí ở những nơi "không có hy vọng" là Chile và Venezuela, Hampton cũng tìm được những nhà quản lí ưu tú, đồng thời có được một số hợp đồng tiêu thụ. Việc đường sá ở Nam Mỹ vẫn duy trì tình trạng cũ thậm chí đã đem lại lợi thế cho Công ty ô tô Ford, bởi chính điều này đã khiến chiếc xe dòng T trở thành đối thủ của kiểu xe châu Âu đang chiếm vị trí thống trị trên thị trường ô tô Nam Mỹ. Không đến một năm, chi nhánh Nam Mỹ mới của Công ty ô tô Ford đã bán được gần 800 chiếc xe dòng T. Năm 1917, riêng chi nhánh ở Argentina đã bán được gần 7000 chiếc, mà tổng lượng tiêu thụ trên toàn đại lục đã đạt 10.000 chiếc.

Năm đầu tiên khi hệ thống tiêu thụ mà Ellis Hampton thiết lập bắt đầu vận hành chính là năm Đại chiến Thế giới I nổ ra, cuộc chiến tranh đã cản trở việc xuất khẩu của Mỹ sang các nước Anh, Pháp, Đức và Italia. Ngoài ra, con đường xuất khẩu ô tô từ châu Âu sang Nam Mỹ cũng bị cắt đứt, khiến Công ty ô tô Ford có được gần như toàn bộ thị trường Nam Mỹ. Đến năm 1917, Công ty ô tô Ford xây dựng được nhà máy lắp ráp ở Argentina, kiểm soát được các chi nhánh tiêu thụ đang ngày càng phát triển ở Buenos Aires, Montevideo và Santiago. Ở mỗi quốc gia Nam Mỹ đều có đại lí tiêu thụ của Công ty ô tô Ford, công ty còn đưa ra kế hoạch xây dựng nhiều nhà máy hơn. Tuy vậy, thành công có được không dễ dàng. Vợ của Hampton đã lấy danh nghĩa cá nhân viết một lá thư cho Henry Ford, hy vọng có người tiếp nhận công việc của chồng để hai vợ chồng trở về nhà. "Điều này là không thể" - Ford đã nói vậy khi đọc bức thư. Tại những nơi Hampton đến, công việc tiến triển quá tuyệt vời.

Trong cả thời kỳ chiến tranh, công việc tiêu thụ hàng của Công ty ô tô Ford ở nước Anh và Pháp không hề bị gián đoạn (không giống như việc tạm ngừng sản xuất trong Đại chiến thế giới II). Tốc độ tiêu thụ ở các nước trong khối hiệp ước tuy không thể tăng nhanh nhưng chủ nghĩa hòa bình của Henry Ford đã trở thành gánh nặng bên ngoài của công ty, vì nó đã đắc tội với đại đa số người Anh. Tại Mỹ, chiến tranh và hòa bình có thể chỉ là một quan niệm trừu tượng về mặt chính trị nhưng ở các nước thuộc khối hiệp ước, nó là vấn đề về sự sinh tồn. Các nước này cần sự giúp đỡ, mà bất cứ ai nghĩ nước Mỹ đứng ngoài cuộc đều bị coi là những người không hữu hảo. Đó là nhận định tích cực, nếu nhận xét một cách tiêu cực thì những người này còn có thể bị coi là kẻ thù. Ford gần như trở thành kẻ thù chung của các công dân nước Anh. Điều may mắn là Công ty Ford ở Anh nằm dưới sự quản lí của một người rất sáng suốt, đó là Percival Lea Dewhurst Perry. Ưu điểm lớn nhất của người này là thông minh, đa mưu. Ông đã tận dụng mọi cơ hội để giải thích với các phương tiện thông tin đại chúng rằng quan điểm của Henry Ford chỉ là quan điểm của cá nhân ông, không liên quan đến chi nhánh của công ty ở nước Anh.

Năm 1906, Perry đã đưa chiếc xe dòng B nhỏ nhẹ của Ford vào ngành taxi ở London, theo quy định về an toàn của chính quyền thành phố lúc bấy giờ, tất cả những chiếc xe taxi loại nhỏ tốc độ cao đều phải được sơn màu trắng. Với ngoại hình dễ gây sự chú ý, kiểu xe dòng B đã nhanh chóng chinh phục London bằng tốc độ và độ tin cậy của mình, mà taxi chỉ là sự khởi đầu. Trong một seri hoạt động "thử nghiệm độ tin cậy" việt dã trong giai đoạn 1906-1909, chiếc xe tham gia đua của Ford đã giành được huy chương vàng với thành tích chạy 1000 dặm mà không cần một lần sửa chữa. Perry đã từng lái một chiếc xe Ford dòng N tham gia cuộc thử nghiệm ở Ireland năm 1907, cuộc thử nghiệm với hành trình khoảng 1000 dặm. Là người quản lí chi nhánh Ford ở Anh, Perry không những phải kiểm soát việc tiêu thụ mà còn phải quản lí nhà máy lắp ráp và nhà máy chế tạo khung xe ở Manchester. Khi Công ty TNHH ô tô Ford (Anh) [Ford Motor Co., (England) Ltd.] được thành lập vào năm 1911, Perry đã được báo đáp - ông được nhận chức Tổng Giám đốc công ty. Dù con số tuyệt đối còn khá thấp nhưng lượng tiêu thụ ở nước Anh cũng giống như ở Mỹ, mỗi năm đều tăng gấp đôi.

Vào năm 1915, Henry Ford phát hiện ra người phù hợp để thiết kế máy kéo. Tháng 6 năm đó, thậm chí trước khi có bản vẽ máy kéo, Henry Ford đã thành lập một công ty mới ở Dearborn - Công ty Henry Ford (Henry Ford & Co.) chuyên khai thác các loại máy kéo nông dụng có giá trị kinh doanh (năm 1917, công ty này trở thành Công ty Hợp nhất Henry Ford và con trai (Henry Ford & Son, Inc).

Theo đề nghị của Charles Sorensen, kỹ sư cơ khí mà Henry Ford lựa chọn là Eugene Farkas, ông có học về công trình cơ khí ở Đại học Kỹ thuật Hoàng gia Joseph (Royal Joseph Technical University) của Hungary. Ở trong quân đội Hungary 1 năm, sau đó học việc một thời gian không lương trong một nhà máy xe máy, mùa thu năm 1906, Farkas lên đường đến Mỹ, bắt đầu phát triển sự nghiệp thiết kế ô tô. Với tài năng của mình, ông đã được rất nhiều công ty chế tạo ô tô ở Detroit để mắt tới. Joe Galamb, người đồng hương Hungary đã giới thiệu ông đến Công ty ô tô Ford, ông cũng đã góp một phần công lao trong việc khai thác ra chiếc ô tô dòng T. Trong công việc thiết kế máy kéo, Farkas được Henry Ford chỉ đạo về đại thể, còn đa số những cách tân đều do ông nghĩ ra. Eugene Farkas nhanh chóng trở thành một trong số những nhân viên được yêu thích nhất trong Công ty ô tô Ford.

Đến giữa năm 1917, Công ty Hợp nhất Henry Ford và con trai đã có được một bản thiết kế của chiếc máy kéo nhẹ, 3 số, 20 mã lực và không có khung. Theo thiết kế, loại máy kéo này được sản xuất tại Dearborn - quê hương của Ford, đồng thời sẽ cho xây dựng một nhà máy tại Ireland để sản xuất loại máy này. Thiết kế của Farkas có thể coi là một tác phẩm nghệ thuật, sau này còn được treo trong phòng học của Học viện vật lí công nghiệp Đại học Purdue.

Sau khi Mỹ chính thức tuyên chiến với Đức vào ngày 6 tháng 4 năm 1917, Percival Perry kiêm giữ một chức vụ tại Bộ sản xuất thực phẩm Anh ngay lập tức gửi một bức điện báo cho Henry Ford, yêu cầu ông ủng hộ công việc sản xuất máy kéo đang được tiến hành nhanh chóng ở Anh. Henry Ford lập tức cử Sorensen giúp đỡ nước Anh sản xuất máy kéo. Trong vòng 5 tuần, Sorensen đã đi khắp các vùng thuộc miền Nam nước Anh, tìm được rất nhiều nhà cung ứng đồng thời cung cấp cho họ quy trình sản xuất linh kiện. Các tờ báo của Anh trước đây từ chối đăng quảng cáo cho Công ty ô tô Ford do những phát ngôn theo chủ nghĩa hòa bình của Henry Ford nay thay đổi thái độ, quay sang khen ngợi việc Henry Ford đã chia sẻ phương pháp sản xuất máy kéo với những người dân Anh ở hậu phương.

Nhưng không đến 5 tuần sau, Sorensen đưa đội ngũ của mình quay lại Michigan. Cuộc oanh tạc của Đức đã gây ra sự sợ hãi tột độ, để đối phó, Bộ quân nhu chiến tranh (Ministry of Munitions of War) của Anh đã thay đổi sách lược. Sau khi quyết định dùng các thiết bị sản xuất trong nước để ưu tiên sản xuất máy bay, chính phủ Anh đã lịch sự cảm ơn những nỗ lực của Công ty ô tô Ford trong việc sản xuất máy kéo nhưng không cho phép Công ty ô tô Ford sử dụng bất cứ một nhà máy nào ở Anh. Bộ quân nhu chiến tranh Anh đề nghị Công ty ô tô Ford sản xuất máy kéo tại Mỹ, sau đó vận chuyển đến Anh. Sau khi nhận được đơn đặt hàng đầu tiên với số lượng 6000 chiếc, Henry Ford phát hiện ra ông đã bước vào ngành máy kéo.

Tháng 7 năm 1917, Công ty Hợp nhất Henry Ford và con trai được thành lập, thay thế cho Công ty Henry Ford trước đó. Theo chương trình thành lập, mục tiêu của công ty mới là sản xuất máy kéo, dụng cụ nông dụng, “xe chạy tự động và bất kỳ các loại thiết bị cơ khí nào”, bao gồm cả ô tô. Chưa đến 1 năm, người Anh đã nhận đủ 6000 chiếc máy kéo “Fordson”. Theo thống kê, mỗi chiếc máy kéo Ford đã nâng sản lượng thực phẩm của Anh lên 1000 tấn. Dựa vào sự nhạy bén và nhiệt tình của Percival Perry, Henry Ford đã trở thành nhà sản xuất người Mỹ đầu tiên tham gia vào hoạt động sản xuất trong thời kỳ chiến tranh. Sau khi Mỹ tham chiến thì sức ép đối với ông ngày càng tăng cao. Trên thực tế, hai năm trước khi Mỹ tham chiến, Ford đã đồng ý sản xuất sát-xi xe cấp cứu và mũ quân dụng. Hoàn cảnh thực tế đã khiến ông thay đổi. Năm 1817, Công ty ô tô Ford đã nhận được thương vụ chế tạo toàn bộ xi-lanh dùng cho công trình động cơ tự do để lắp cho máy bay. Công việc sản xuất bắt đầu vào tháng 8 năm 1917. Đến khi chiến tranh kết thúc, Công ty ô tô Ford tổng cộng đã cung cấp 415.377 chiếc xi-lanh. Ngoài ra, công ty cũng tham gia vào công việc sản xuất động cơ hoàn chỉnh.

Tháng 11 năm 1917, Ford đã cùng các nhà sản xuất ô tô như Packard, Lincoln, Cadillac và Nordyke & Marmon tham gia vào ngành mang tính cột mốc là sản xuất động cơ tự do với quy mô lớn cho các nước trong khối hiệp ước. Tại High Park, việc sản xuất động cơ tự do mãi tới ngày 7 tháng 5 năm 1918 mới thực sự bắt đầu, dù Công ty ô tô Ford đã cung cấp xi-lanh cho tất cả các công ty. Chỉ đạo hạng mục động cơ tự do tại Công ty ô tô Ford là William C.Klann. Ông và đội ngũ của mình đã nỗ lực hoàn thành lô hàng đầu tiên, nhưng quân đội Mỹ lại không cho họ chuyển đi. Phía quân đội kiên quyết yêu cầu người chế tạo chủ yếu của động cơ phải mạo hiểm bay thử. Dù sao, người giám sát công việc sản xuất động cơ tự do của quân đội ở Công ty ô tô Ford đã không để cho Klann có cớ nhường lại việc mạo hiểm bay thử cho người khác. Trên thực tế nếu Klann biết lái máy bay, chưa biết chừng phía quân

đội còn bắt ông bay thử một mình. Cuối cùng, Klann đã trở thành hành khách duy nhất bên cạnh người phi công. Khi Martin và Wills nghe nói Klann dưới áp lực của phía quân đội đã đích thân tham gia bay thử, họ vô cùng tức giận. Nhưng lòng tự tin của Klann cũng đã được báo đáp, động cơ tự do mà nhà máy sản xuất bắt đầu được chuyển đi. Đến khi chiến tranh kết thúc vào tháng 11 năm 1918, Công ty ô tô Ford tổng cộng đã cống hiến 3.940 chiếc động cơ tự do, đứng thứ 3 sau hai công ty Lincoln và Packard - mỗi công ty sản xuất được 6.500 chiếc.

Sau khi nước Mỹ tham chiến, cuộc chiến tàu ngầm của người Đức đã đem chiến tranh đến lãnh hải Mỹ, uy hiếp trực tiếp tất cả các con tàu của Mỹ. Khi hải quân Mỹ lên kế hoạch dùng chiếc tàu ngầm "Eagle boat" vừa thiết kế xong để phát động cuộc tấn công, Công ty ô tô Ford đã xung phong đảm nhận việc sản xuất tàu tại High Park. Chiếc "Eagle boat" và lời hứa sản xuất 112 chiếc trong 10 tháng của Henry Ford đã khiến hải quân Mỹ khá hưng phấn. Trên thực tế, Công ty ô tô Ford đã thực hiện một cuộc mua bán rất hời. Công ty tình nguyện chuyển các chuyên gia kỹ thuật để sản xuất tàu ngầm cho các nước thuộc khối hiệp ước, nhưng chính phủ Mỹ cũng đồng ý chi 3,5 triệu đô-la cho việc nâng cấp các thiết bị sản xuất của công ty để nâng cao sản lượng. Ngày 14 tháng 1 năm 1918, không ai ngoài Ford, Clara và Edsel được biết, chính phủ liên bang đã đặt mua 100 chiếc Eagle boat với số tiền 275.000 đô-la.

Điều không may là trong tình huống Ford đã đảm bảo giao hàng đúng hẹn, tàu ngầm và ô tô lại gần như không có điểm gì chung, việc thiết kế và chế tạo hai loại này rất khác nhau, những kỹ năng chuyên môn trong sản xuất loại này không thể áp dụng để sản xuất loại kia. Dù nguyên liệu chính để sản xuất tàu ngầm và ô tô đều là thép, nhưng phương pháp kết hợp các bộ phận kim loại hoàn toàn không giống nhau. Bởi vậy, những công nhân của Công ty ô tô Ford phát hiện ra rằng họ rất khó thích nghi với công việc mới. Sau khi nhà máy mới (đương nhiên cũng do Albert Kahn thiết kế) được xây dựng và dây chuyền lắp ráp mới được lắp đặt, người phụ trách hạng mục mới là Knudsen chỉ biết nhìn những công nhân của mình dù đã cố hết sức nhưng vẫn không thể hoàn thành công việc đúng hạn. Dù đến tháng 7 năm 1918, số lượng công nhân ở nhà máy mới đã tăng lên 4.380 người, đến khoảng cuối năm lại tăng lên 8.000 người, nhưng tổng sản lượng của Eagle boat chỉ đạt 60 chiếc, hơn nữa đại đa số hoàn thành sau khi chiến tranh kết thúc.

Các nhà bình luận cho rằng, việc Henry Ford đồng ý sản xuất hơn trăm chiếc Eagle boat trong vài tháng là một việc làm quá sức. Khi đó, công ty cũng đồng thời bắt đầu sản xuất máy kéo và động cơ máy bay, hơn nữa công việc sản xuất ô tô vẫn tiếp tục - sản lượng kiểu xe dòng T đã hạ xuống vào năm 1918 nhưng vẫn đạt 500.000 chiếc. Thất bại trong việc sản xuất tàu ngầm đã chứng minh, chủ nghĩa Ford cũng có giới hạn. Đây là một sự thực mà Henry Ford chưa bao giờ muốn tin, hành động của ông sau đó 10 năm gần như là để chứng minh, chủ nghĩa Ford không có giới hạn.

Trong suốt thời gian chiến tranh, Henry Ford vẫn luôn tìm kiếm thứ nhiên liệu có thể thay thế xăng, đây là điều khiến rất nhiều người ngạc nhiên. Đồng thời với việc để Công ty Hợp nhất Henry Ford và con trai tiến hành thí nghiệm nông nghiệp ở Dearborn, ông cũng bắt đầu thử dùng cồn biến tính để chạy chiếc xe dòng T và chiếc máy kéo Fordson. John

Dailey làm tại bộ phận điện lực ở High Park được Henry Ford chỉ định là người phụ trách hạng mục nguyên liệu thay thế này. Henry Ford tin tưởng rằng, năng lượng được giải phóng từ nước ép khoai tây Đức hoặc thân cây ngô xay nhuyễn còn nhiều hơn 15% so với xăng. Năm 1916, ông nói với một phóng viên tờ "Tin tức Detroit" rằng: "Cồn sẽ thay thế cho xăng bởi vì mức cung ứng của nó là vô hạn. Toàn thế giới đang chờ đợi nhiên liệu thay thế xăng. Sẽ chẳng còn xăng nữa, hơn nữa trước thời điểm đó rất lâu, giá xăng sẽ đắt tới mức không thể dùng nó làm nguyên liệu cho ô tô. Ngày đó sẽ không còn quá xa".

Ford đã thành công với ô tô chạy bằng xăng, nhưng ông cho rằng khí thải của xăng gây ô nhiễm đối với bầu khí quyển. Ông cho rằng nếu những chiếc ô tô dòng T có thể chạy bằng nhiên liệu được chiết xuất từ tự nhiên như ngũ cốc hoặc rau xanh thì người giàu có sẽ là những người nông dân chứ không phải những nhà kinh doanh dầu khí. Khi Michigan ban bố lệnh cấm rượu năm 1916, Ford - bản thân vốn là người không uống rượu, đã nhìn thấy cơ hội của mình. Ông nảy ra một ý: Chuyển những nhà máy sản xuất rượu thành sản xuất cồn cho ô tô. Tháng 3 năm 1917, ông đã đi một chuyến tàu cánh ngầm đến Cuba, định mua mấy cánh đồng mía và nhà máy chế biến đường để sản xuất cồn. Henry Ford nói ông muốn sản xuất nhiên liệu đốt thay thế nhưng chính phủ Mỹ vẫn giữ thái độ kiên quyết: dù dùng vào việc gì thì việc chưng cất cồn cũng là phi pháp. Tuy vậy, Henry Ford vẫn không từ bỏ mơ ước của mình. Trong suốt cuộc đời, ông luôn nói rằng dầu khí là động lực giao thông của quá khứ, các nhiên liệu sạch có nguồn gốc từ giấm B, hoặc từ nông nghiệp sẽ là năng lượng của tương lai.

Edsel, cậu con trai độc nhất của Ford và Clara mãi đến sau khi thành hôn (vào năm 1916, lúc đó cậu 22 tuổi) mới bắt đầu không sống cùng bố mẹ. Từ khi tốt nghiệp phổ thông vào năm 1912, cậu đã làm việc ở Công ty ô tô Ford được 4 năm. Phương pháp giáo dục của Henry và Clara đã khiến cậu con trai không bị số tài sản ngày càng nhiều của gia đình làm cho hư hỏng. Henry cũng khiến cho cậu con trai không có được quyền lựa chọn và Edsel hiểu điều đó. Tuy vậy, Edsel thực sự có hứng thú với Công ty ô tô Ford. Trong mấy năm đầu gia nhập công ty, cậu không phàn nàn gì về chức vụ của mình. Những lúc rảnh rỗi, cậu cùng các kỹ sư thử nghiệm các hạng mục, bao gồm cả chiếc xe dòng T với động cơ 6 xi-lanh.

Edsel Ford trong công việc hàng ngày còn có kỷ luật hơn nhiều so với cha mình. Ở phòng làm việc, Edsel luôn ở bên chiếc bàn làm việc của mình hoặc ở bất kỳ nơi nào mà mình phải có mặt. Tháng 10 năm 1916, sau khi James Couzens từ chức, Edsel khi đó mới 20 tuổi đã được đề bạt giữ chức vụ cao trong Công ty ô tô Ford. Khi đó Frank L. Klingensmith đảm nhận chức vụ quản lí tài chính thay thế Couzens, còn Edsel đảm nhận chức vụ thư ký công ty của Klingensmith. Tầng lớp lãnh đạo trong công ty luôn tin tưởng rằng cậu con trai của ông chủ sẽ nhanh chóng trở thành một người lãnh đạo ưu tú. Edsel gần như được tất cả đồng nghiệp tôn trọng - đó cũng là cách làm việc của cậu với mọi người. Khác với cha, cậu là một nhà ngoại giao, luôn thận trọng, từ tốn, làm việc rất có hiệu suất.

Mùa đông năm 1915-1916, Edsel làm quen với Eleanor Lowthian Clay, cháu gái của người tạo dựng các cửa hàng bách hóa Hudson liên hoàn ở Detroit. Eleanor Clay là một cô gái thông minh, ăn mặc hợp thời trang, cô cũng rất độc lập. Ngày 1 tháng 11 năm 1916, Eleanor Clay cử hành hôn lễ với Edsel Ford. Sau đó, họ đi nghỉ 2 tháng tại California và Hawaii. Ngày 4 tháng 9 năm 1917, cậu con trai đầu tiên của họ - Henry II ra đời. Tháng 8 năm 1917, một tháng trước khi cậu con trai ra đời, Edsel cùng với khoảng 8 triệu người Mỹ khác nhận được lệnh tòng quân. Nhưng dưới sự sắp đặt của Henry Ford, Edsel cuối cùng đã không thể tham gia cuộc chiến. Điều này cũng đã dự báo trước một cuộc chiến tranh âm thầm suốt cả cuộc đời của hai cha con ông.

Dù mong muốn thực sự của Edsel là gì thì cậu cũng đã chấp nhận áp lực mà bố mẹ đặt ra. Edsel thậm chí không hề công khai oán trách. Edsel chưa bao giờ chống lại lệnh của cha, vì vậy Henry Ford thấy là mình đã đào tạo ra một người lãnh đạo lý tưởng cho Công ty ô tô Ford sau này.

III. TUYÊN CHIẾN VỚI NHỮNG KẺ ĐỐI ĐỊCH

Dưới áp lực của chính phủ buộc phải tổ chức lại để thích nghi với công việc sản xuất đồ quân dụng, những công nhân sản xuất của Công ty ô tô Ford phát hiện ra họ đang làm việc trong một không khí rất kỳ lạ, mỗi một lỗi lầm đều bị thẩm tra rất nghiêm khắc để làm rõ liệu có phải là có ý đồ phá hoại hay không. Điều khiến mọi người thêm lo lắng là các thế lực bên ngoài còn muốn Công ty ô tô Ford đuổi việc Carl Emde. Với tài năng về đồ họa và thiết kế công cụ, Emde đã có cống hiến lớn lao trong sự thành công của hạng mục động cơ tự do của công ty, nhưng dòng máu Đức đã khiến ông bị nghi ngờ. Năm 1916, khi chính phủ Mỹ phái quân viễn chinh đến Mexico để bắt nhà cách mạng Pancho Villa, Henry Ford đã kịch liệt phản đối. Một bài xã luận đăng trên tờ “Luận đàm Chicago” (Chicago Tribune) đã bày tỏ sự bất bình đối với hành động của Ford, gán cho ông cái mác là “người theo chủ nghĩa vô chính phủ”, Ford đã khởi kiện tờ “Luận đàm”, buộc phía này phải bồi thường 1 triệu đô-la. Ông bày tỏ sẽ duy trì sự bất hòa về ý kiến với chính phủ dưới tiền đề là không đối kháng với chính phủ.

Năm 1918, kẻ thù của Henry Ford đã lợi dụng cuộc điều tra về việc sản xuất máy bay trong thời kỳ chiến tranh của chính phủ liên bang để tấn công ông. Điều không ai ngờ tới là người cổ động cho cuộc điều tra này lại là nhà điêu khắc Gutzon Borglum. Vào thời điểm năm 1918, Ford đang cân nhắc để mở một công ty máy bay. Một phần là dựa trên động cơ cá nhân, Borglum chỉ trích rằng hiệu suất của tập đoàn các nhà sản xuất tham gia vào hạng mục động cơ tự do đang giảm thấp, hơn nữa lại đang thu về những lợi ích không chính đáng, đồng thời ông còn thuyết phục bạn mình là Tổng thống Woodrow Wilson mở một cuộc điều tra. Xung quanh việc tiến triển chậm chạp của hạng mục động cơ tự do đã có nhiều sự nghi ngờ, lời nói của Borglum chẳng khác gì thêm dầu vào lửa. Rốt cuộc, một năm sau khi nước Mỹ tham chiến thì công việc sản xuất mới được bắt đầu, điều này khiến mọi người nghi ngờ: chẳng có động cơ máy bay thực sự mà chỉ có những nhà đầu cơ trục lợi. Để tránh làm mất lòng tin, sự đoàn kết của người Mỹ trong vấn đề tham chiến, Tổng thống Wilson đã triển khai một cuộc điều tra. Người phụ trách cuộc điều tra mà ông lựa chọn là

Charles Evans Hughes, người đã từng thất bại trong cuộc tranh cử cùng ông năm 1916, là người thuộc Đảng Cộng hòa, từng là quan tòa tòa án tối cao Mỹ.

Năm 1918, Công ty ô tô Ford vô cùng bận rộn, người đứng đầu Công ty ô tô Ford còn bận rộn hơn. Đồng thời với cuộc đấu tranh gián tiếp với các nước đồng minh ở châu Âu, đấu tranh trực tiếp với một số cổ đông trong công ty, Henry Ford vẫn dành thời gian để tranh cử chiếc ghế thượng nghị sĩ Mỹ ở bang Michigan. Tổng thống Wilson là một trong số những người khích lệ ông tham gia tranh cử sớm nhất, còn hàng nghìn lá thư của những người ủng hộ ông đã khiến ông hạ quyết tâm tranh cử. Dù cả Henry Ford và đối thủ của ông là Truman H. Newberry, người thuộc Đảng Cộng hòa đều không được coi là tích cực, nhưng những đảng ở phía sau họ lại biến cuộc tuyển cử vào thượng nghị viện ở Michigan vào năm 1918 trở thành một trong những cuộc chiến tranh cử lớn nhất trong lịch sử.

Hughes và những nhân viên tùy tùng đã thị sát High Park để tìm ra những manh mối chứng tỏ người Đức và người Mỹ gốc Đức đang tìm cách ngăn cản sản xuất. Ông ta còn quyết định chĩa mũi nhọn vào Carl Emde, lấy Carl Emde để thử nghiệm độ trung thành của Công ty ô tô Ford. Một thời gian, sự kiện Emde đã gây náo loạn ở High Park. Một số quan chức của Công ty ô tô Ford đã đứng về phía Hughes và ủy ban của Hughes. Lý do họ đưa ra là, dù Emde là một công dân Mỹ trung lập, dù công việc của ông trong hạng mục động cơ tự do là không thể chỉ trích được, nhưng là một người phụ trách quan trọng của công ty, Emde có thể tiếp xúc với tất cả các giấy tờ quân sự và ngành nghề, bởi vậy, nếu muốn, ông có thể copy lại tất cả các tài liệu đó và gửi về nước Đức "quê hương". Ngoài ra, một số nhân viên quản lý trong công ty còn cho rằng, công việc và sự an toàn của Emde không quan trọng bằng Công ty ô tô Ford. Bởi vậy, nếu người này có khả năng là một gián điệp có ý đồ phá hoại, thì tốt nhất là công ty nên đuổi việc ông để chứng minh sự trung thành với quốc gia, bất luận ông ta xuất sắc, giá trị như thế nào.

Sự kiện Emde đã diễn biến thành một trận phong ba vào ngày 3 tháng 11 năm 1918. Hôm đó, tạp chí "Tin tức tự do Detroit" đã đăng một bài quảng cáo độc ác của Đảng Cộng hòa liên quan đến Emde. Bài quảng cáo gọi Henry Ford là "người tình của nước Đức", đồng thời tuyên bố, cuộc điều tra của Hughes đã chứng minh rằng Henry Ford đang bảo vệ người Đức ở trong nhà máy. Ford đã có một bài phát biểu công khai, ông chỉ ra rằng, những cống hiến và những sự đổi mới của Emde đối với công ty trong 12 năm qua đã tiết kiệm cho hạng mục động cơ tự do 345.000 đô-la. Ford kiên định đứng về phía Emde và một số công nhân cùng cảnh ngộ khác, đối với một người chủ, đây là một điều thật đáng quý.

Sau khi Henry Ford chính thức tham gia tranh cử, cuộc bầu cử vào thượng nghị viện ở Michigan ngay lập tức trở thành đề tài mang tính toàn quốc. Số người theo Đảng Cộng hòa ở Michigan nhiều hơn 100.000 người so với số người theo Đảng Dân chủ, những người lãnh đạo của Đảng Cộng hòa quyết không thể dùng ưu thế về con số này để ủng hộ bất kỳ người

nào của Wilson, dù người đó thành công như thế nào trong kinh doanh. Đối mặt với sự thực là Ford cùng lúc tham gia vào cuộc tranh cử của cả hai đảng, những nhà lãnh đạo của Đảng Cộng hòa đã chuyển hướng sang Truman H. Newberry. Mối đe dọa lớn nhất đối với hy vọng giành chiến thắng của Ford là Newberry từng làm thư ký hải quân vào cuối nhiệm kỳ của Theodore Roosevelt. Những kinh nghiệm trong một thời gian tuy ngắn đã đem lại cho Newberry những ưu thế nhất định, mà đối với Henry Ford, đây lại là điểm yếu của ông. Newberry đã đánh bại Henry Ford, giành được sự đề cử của Đảng Cộng hòa, còn Henry Ford dễ dàng giành được sự đề cử của Đảng Dân chủ. Như vậy, họ lại gặp nhau một lần nữa trong cuộc tranh cử.

Ford áp dụng chiến lược theo phương thức cũ: Ông không lộ diện, cũng bày tỏ quan điểm sẽ không phát biểu diễn thuyết. Ford cũng không đầu tư tiền cho chiến dịch vận động tranh cử vào thượng nghị viện của mình, ông từ chối sự ủng hộ về mặt tài chính từ phía Đảng Dân chủ. Những gì Ford làm chỉ là tổ chức ra câu lạc bộ thượng nghị sĩ siêu đảng phái của riêng mình (Ford for Senator Club). Trong cuộc sơ tuyển hai đảng, phía của Ford tổng cộng đã chi 335 đô-la, còn dư 226 đô-la. Để đánh bại Ford trong cuộc sơ tuyển của Đảng Cộng hòa, Truman H. Newberry đã chi 176.568 đô-la. Sau đó, số tiền mà Newberry chi trong cuộc bầu cử thượng nghị sĩ đã đạt tới 500.000 - 1 triệu đô-la. Bộ máy Đảng Cộng hòa không ngừng thông qua báo chí, truyền đơn công kích vấn đề yêu nước của Ford.

Gần đến ngày bầu cử, sự công kích của Truman H. Newberry đối với việc Edsel Ford hoãn lính bắt đầu tăng cấp. “Do Ford không trả lời người của Đảng Cộng hòa về vấn đề Carl Emde và một số người dân của đất nước thù địch, ‘những lời chỉ trích ban đầu... xuất hiện đầy trên các tờ đối địch trên khắp bang vào thứ hai’,” - nhà sử học David L. Lewis nói - “Kết quả là chục triệu người dân đi bầu cử vào ngày thứ ba chỉ biết đến những lời chỉ trích mà không nghe được bất kỳ lời biện minh nào”. Ford đã phê phán sự kỳ thị đối với Emde và một số công nhân nước ngoài ở High Park, nhưng những lời đó chỉ được đăng trên hầu hết các tờ báo ở Michigan vào ngày bầu cử; khi những người dân bỏ phiếu xong, họ mới đọc được nội dung đó. Công việc kiểm phiếu phải tiến hành trong 3 ngày. Kết quả, Truman H. Newberry đã đánh bại Ford để giành chiến thắng.

Cống hiến cá nhân lớn nhất của Henry Ford đối với Công ty ô tô Ford chính là thái độ kiên định của ông trong vấn đề nâng cao sản lượng. Kế hoạch của Ford dựa trên một công thức sáng suốt: sản lượng tăng cao sẽ hạ thấp giá thành, mà giá thành hạ thấp sẽ nâng cao lượng tiêu thụ. Đương nhiên, tăng tốc độ nâng cao sản lượng là Ford đang mạo hiểm với nguy cơ cả doanh nghiệp có thể do lượng tiêu thụ giảm mà dẫn đến sụp đổ. Nhưng Ford không lo lắng về điều đó, vấn đề ông quan tâm là làm thế nào để hạ thấp giá chiếc xe dòng T. Tất cả các việc khác đều phải tuân thủ mục tiêu này. Do hiệu suất và sản lượng ở High Park đã được phát huy đến cực điểm, Ford bắt đầu chuẩn bị xây dựng một nhà máy mới. Nhà máy High Park là một nhà máy ô tô lớn nhất trên thế giới, nhưng nhà máy mới sẽ còn lớn

hơn High Park. Theo hình dung của Ford, nhà máy mới này sẽ trở thành người khổng lồ đứng đầu tất cả các nhà máy cùng ngành trên toàn thế giới.

Năm 1916, Henry Ford lần đầu tiên nảy sinh ý định xây dựng một nhà máy luyện kim tiên tiến nhất (để dung hòa và tinh luyện quặng). Để thực hiện được kế hoạch to lớn này, Công ty ô tô Ford cần phải có tài chính, mà nguồn lợi nhuận năm hàng chục triệu đô-la chính là nguồn tiền mặt. Trong những năm đầu, Công ty ô tô Ford đã dùng khoảng một nửa số lãi ròng vào việc phân chia lợi nhuận. Nhưng bắt đầu từ năm 1915, công ty chuyển sang chính sách mới (được sự ủng hộ của công ty luật Michigan): Mỗi tháng lấy ra số lợi nhuận tương đương với 5% số vốn của công ty để chia lợi nhuận. Đa số các cổ đông không phản đối phương pháp chia lợi nhuận mới có lợi cho việc mở rộng công ty này. Khi đó, cổ đông lớn thứ hai của công ty là James Couzens đang giữ chức cảnh sát trưởng Detroit do quá bận rộn đã không đưa ra bất kỳ sự phản đối nào; chị của ông, Rosetta Couzens Hauss với số tiền đầu tư ít ỏi đương nhiên cũng sẽ thuận theo số đông. Horace H. Rackham, John W. Anderson và John Simpson Gray đều bày tỏ sự hài lòng. Như vậy, chỉ còn hai anh em nhà Dodge là không đồng ý.

Khi đó John Dodge và Horace Dodge đã bắt đầu sản xuất ô tô của mình. Những chiếc xe Dodge hơi giống với kiểu xe dòng T bán khá chạy, kể từ năm 1915 luôn là một trong 5 loại xe bán chạy nhất nước Mỹ. Sản lượng ô tô của Công ty Dodge Brothers tăng nhanh, đến năm 1919 đã vượt 100.000 chiếc. Tuy vậy, ô tô của Công ty Dodge Brothers và các thương hiệu khác vẫn không thể so sánh được với ô tô Ford: Cùng năm, lượng tiêu thụ của kiểu xe dòng T là 521.599 chiếc. Tổng số cổ phần mà John và Horace nắm giữ là 10%. Chỉ tính riêng năm 1914, họ đã thu được 1,22 triệu đô-la lợi nhuận, đây là lần thứ 3 liên tiếp họ nhận được số tiền lợi nhuận có 7 chữ số. Có hai nguyên nhân khiến họ muốn duy trì nguồn lợi nhuận to lớn này. Thứ nhất, để không ngừng phát triển công ty ô tô của mình, họ cần càng nhiều tiền càng tốt; thứ hai, cũng là nguyên nhân quan trọng hơn là họ tin rằng kế hoạch táo bạo của Henry Ford đầu tư số lợi nhuận lớn của công ty vào nhà máy mới là mạo hiểm đối với sự sinh tồn của công ty.

Ngày 2 tháng 11 năm 1916, John và Horace khởi kiện Henry Ford, Edsel Ford, Horace H. Rackham và Frank L. Klingensmith, tố cáo họ làm tổn hại đến lợi ích của cổ đông. Đặc biệt, anh em nhà Dodge yêu cầu tòa án lưu động bang Michigan buộc Công ty ô tô Ford phải vĩnh viễn đem 3/4 lợi nhuận để phân chia lợi nhuận, tuyệt đối không được đầu tư tiền vào nhà máy luyện kim của cá nhân Henry Ford hoặc bất cứ thứ gì khác. Anh em Dodge còn phản đối chính sách lương công nhật 5 đô-la và việc giảm giá kiểu xe dòng T, nhưng hai mục đầu tiên mới là tiêu điểm đấu tranh của Công ty ô tô Ford.

Vụ án được đưa ra xét xử vào tháng 6 năm 1917. Dù rất nhiều công ty cổ phần hiện nay, đặc biệt là các công ty cổ phần trong các ngành nghề có tốc độ phát triển nhanh, đều lựa chọn cách hy sinh chia lợi nhuận cho cổ đông để dùng toàn bộ hoặc đa phần lợi nhuận có được cho việc tiếp tục đầu tư, nhưng vào năm 1910, phương thức này chưa được nói đến. Nếu Henry Ford kinh doanh công ty của mình vào 25 năm cuối chứ không phải là 25 năm đầu của thế kỷ XX, có lẽ ông đã không có động cơ để loại bỏ các cổ đông ở bên ngoài công ty. Anh em nhà Dodge còn chỉ ra, việc xây dựng nhà máy luyện kim đã vượt ra khỏi chương

trình của Công ty ô tô Ford. Công ty được thành lập để sản xuất ô tô, căn cứ theo pháp luật của bang Michigan, xây dựng một nhà máy như nhà máy luyện kim thuộc vào một điều khoản luật khác và tương đối đặc biệt. Với kế hoạch của Henry Ford lúc đó, điểm này cũng quan trọng như sự nhấn mạnh của ông đối với phát triển, mà việc ông muốn xây dựng một nhà máy như thế nào thể hiện phương hướng phát triển ông đã định ra cho công ty. Hoàn toàn đối lập với xu thế chuyên nghiệp hóa của ngành ô tô, mục tiêu của Công ty ô tô Ford là đưa nhiều hơn nữa các sản phẩm của các nhà cung ứng vào phạm vi sản xuất của mình. Điều đó có nghĩa là Công ty ô tô Ford muốn dùng các nhà máy gỗ, quặng, cao su của mình để sản xuất toàn bộ nguyên liệu gỗ, kim loại và lốp, sau đó lại dùng những nguyên vật liệu đó để sản xuất ô tô.

Tòa án yêu cầu Công ty ô tô Ford lập tức chi trả 19.275.385 đô-la tiền lợi nhuận đặc biệt, đồng thời điều chỉnh chính sách chia lợi nhuận để đảm bảo cổ đông có thể nhận được 50% trong tổng số lợi nhuận của công ty. Ngoài ra, tòa án lưu động còn phán quyết rằng, việc Công ty ô tô Ford xây dựng nhà máy luyện kim là hoàn toàn không phù hợp với chương trình của Công ty ô tô Ford. Công ty ô tô Ford đã kiện lên trên, điều này ít ra cũng kéo dài việc chấp hành những phán quyết trên đến năm 1919. Sau đó, tháng 11 năm 1918, Henry Ford tuyên bố ông sẽ từ chức người đứng đầu Công ty ô tô Ford vào cuối năm. Ông đã mua lại tờ báo tuần “Dearborn độc lập” (Dearborn Independent). Dưới sự quản lý của những người tiền nhiệm, đây chỉ là một tờ báo nhỏ không danh tiếng, nhưng Henry Ford rất tin vào tương lai của tờ báo này. Cho dù mục đích thực sự của Henry Ford là gì thì việc từ chức của ông cũng đã gây ra một làn sóng lớn. Edsel Ford, 25 tuổi đã tiếp quản chức vụ của cha, quản lý doanh nghiệp ô tô có trị giá 250 triệu đô-la. Edsel đã giữ chức vụ này trong suốt quãng đời còn lại của Henry Ford. Sự thay đổi to lớn này đã khiến Công ty ô tô Ford có được một vị lãnh đạo có năng lực hơn. Sau khi Henry II ra đời, hai vợ chồng Edsel còn có thêm 3 người con nữa: Benson, Josephine và William.

Ngày 7 tháng 2 năm 1919, Tòa án tối cao Michigan tuyên bố kết quả phán quyết cuối cùng của vụ án giữa John Dodge và Horace Dodge với Công ty ô tô Ford, Henry Ford và những người khác. Đây chỉ là sự sửa đổi phán quyết cục bộ, tuy quy nhà máy luyện kim vào phạm vi quyền lợi của Công ty ô tô Ford nhưng lại một lần nữa ủng hộ yêu cầu và định nghĩa của anh em nhà Dodge về sự công bằng trong việc phân chia lợi nhuận của công ty. Việc tòa án vẫn yêu cầu công ty chi trả số lợi nhuận trước đây đã khiến Henry Ford tức giận. Dù thế nào thì Frank L. Klingensmith, quản lí tài chính của công ty cũng đã bắt đầu chuẩn bị số tiền mà tòa án yêu cầu trả cho cổ đông là 19,3 triệu đô-la. Ngày 6 tháng 3, Henry Ford tuyên bố ông đang xây dựng một công ty ô tô mới. Chẳng cần phải vòng vo, ông thừa nhận rằng mình làm như vậy là vì ông căm ghét phán quyết của tòa án tối cao. Ông cho rằng, tòa án đã ép buộc ông phân chia tiền của Công ty ô tô Ford theo một phương thức đi ngược với phán đoán của mình. Kế hoạch mới của Henry Ford khiến cho tầng lớp lãnh đạo của công ty

và các cổ đông vô cùng kinh ngạc. Năm ngày sau, đến lượt Edsel tuyên bố, mình và bố sẽ tách khỏi Công ty ô tô Ford.

Những lời đồn đại về vận mệnh của High Park lan đi nhanh chóng. Tin đồn Công ty ô tô Ford có thể bị bán đã phản ánh sự bất ổn định của công ty, đây chính là ý đồ của Henry Ford. Đương nhiên khuynh hướng của các nhà đầu tư là tránh sự bất ổn. Đến tháng 7, đa số các cổ đông của Công ty ô tô Ford đều đã chuẩn bị để bán cổ phần. Vụ mua bán được hoàn thành với sự tham gia của Công ty ủy thác tín dụng thực dân cũ, một công ty tiền tệ ở Boston (Old Colony Trust Company). Công ty này phụ trách tất cả các cuộc đàm phán, Henry Ford chỉ đưa ra một quy định: nếu ông không thể mua hết các cổ phần thì ông sẽ không mua một cổ phần nào. Công ty ô tô Ford đã phát hành tất cả 20.000 cổ phần, trong đó Henry Ford có 11.400 cổ phần, Edsel có 300 cổ phần, 8300 cổ phần còn lại thuộc về James Couzens (2180 cổ phần), anh em nhà Dodge (mỗi người 1000 cổ phần), John Simpson Gray (2100 cổ phần), hai luật sư là John Anderson và Horace Rackham (mỗi người 1000 cổ phần). Theo đánh giá của hai anh em nhà Dodge, mỗi cổ phần của Công ty ô tô Ford trị giá 12.500 đô-la. Khi công ty thành lập 16 năm trước, họ chỉ phải mua với giá 100 đô-la/cổ phần.

Năm 1919, John Anderson và Horace Rackham đã bán cổ phần của mình với giá 12,5 triệu đô-la. Ban đầu mỗi người họ chỉ phải bỏ ra 5000 đô-la để mua số cổ phần đó. Cũng giống như vậy, nếu Alexander Y.Macolmson, cha đẻ của Công ty ô tô Ford không sớm bán đi 1/4 số cổ phần của mình vào năm 1906 cho Henry Ford với giá 175.000 đô-la thì đến năm 1919, ông đã có thể bán được với giá 63 triệu đô-la. Những người nắm giữ cổ phần lại một lần nữa phát tài. Anh em nhà Dodge mỗi người thu được 12,5 triệu đô-la; James Couzens, năm 1919 là thị trưởng Detroit đã đưa ra giá bán cao hơn một chút, nhưng chủ yếu là để ép Ford thừa nhận những cống hiến đặc biệt của mình đối với công ty. Ông đã thành công, bán được cổ phần của mình và của chị gái với giá 13.000 đô-la/cổ phần. James Couzens đã thu được 29,31 triệu đô-la, còn chị gái của ông với số tiền 100 đô-la ủy thác qua người em để mua cổ phần cũng đã nhập thêm được một khoản tiền là 262.000 đô-la vào tài khoản của mình.

Tuy vậy, đối với cuộc giao dịch này, không ai hài lòng hơn Henry Ford, bởi vì cuối cùng ông đã trở thành người sở hữu duy nhất của Công ty ô tô Ford. Mọi giao dịch đều được tiến hành dưới danh nghĩa của Edsel. Bởi thế nên khi được tin, tất cả các cổ đông đều đồng ý bán lại cổ phần công ty. Henry Ford đã nói: “Nếu Edsel muốn mua lại công ty thì tôi sẽ giúp nó”. Sau khi Henry Ford kiểm soát được toàn bộ công ty, ông lại trở thành tâm điểm chú ý của công chúng. Tổng số tiền dùng để mua lại cổ phần lên tới 106 triệu đô-la, Henry Ford đã phải vay thêm 75 triệu đô-la. Trên thực tế, số tiền nợ khổng lồ này là đám mây đen duy nhất phủ lên chiến thắng lần này. Tuy vậy, Ford tin rằng ông sẽ dễ dàng trả hết số nợ đó, những gì ông cần phải làm là không ngừng bán ra những chiếc xe dòng T, mà điểm này thì từ trước đến nay đối với ông chẳng thành vấn đề.

Năm 1919, Harold Wills quyết định rời khỏi Công ty ô tô Ford. Ông đã chịu đựng quá đủ Henry Ford, tài năng của ông và đội ngũ kỹ thuật của ông đang phải chịu sự kiểm soát rất khó chịu. Mặt khác, Henry Ford cũng đã chịu đựng quá đủ, bởi vì ông phải chia 1/10 số lợi

nhuận mà ông nhận được cho người kỹ sư thiết kế đứng đầu này. Cộng với mức lương 80.000 đô-la/năm, thu nhập hàng năm của Wills đạt 500.000 đô-la. Bản thỏa thuận cá nhân mà Ford ký với Wills vào năm 1903 nhằm kéo Wills về phía mình đã khiến Wills trở thành người có mức lương cao nhất ở Công ty ô tô Ford. Ford sớm nhận ra rằng ông không phải là người được lợi trong cuộc giao dịch này. Trên thực tế, Wills tự quyết định ra đi. Không lâu sau đó, dưới sự giúp đỡ của John R. Lee cũng vừa mới rời khỏi Công ty ô tô Ford, Wills đã lập một công ty ô tô của riêng mình. Wills - Saint Clair, một trong những chiếc xe sang trọng được ưa chuộng nhất vào những năm 20 của thế kỷ XX chính là kiệt tác của họ.

IV. TRẢI QUA THỜI KỲ KINH TẾ TIÊU ĐIỀU

Đại chiến Thế giới I đã kết thúc nhưng những vấn đề tưởng đã có thể giải quyết vẫn tồn tại y nguyên. Sau khi "cuộc chiến tranh kết thúc tất cả các cuộc chiến tranh" kết thúc, Công ty ô tô Ford được coi là ngọn đèn chiếu sáng con đường cải cách cho thế giới đang rất cần phải cải cách này. Quan điểm của Henry Ford là, ông tin rằng sản phẩm và con người chiếm vị trí số một. Tiền chỉ có thể tuân theo quy luật của bản thân nó. Khác với các doanh nghiệp khác, trong thời kỳ chiến tranh bị đóng cửa, bị oanh tạc hay bị sắp xếp lại để sản xuất đồ quân dụng tại châu Âu, công việc sản xuất kiểu xe dòng T ở nhà máy High Park của Henry Ford chưa từng bị gián đoạn. Khi điều ước Versailles ra đời, hơn nữa liên minh quốc tế lại chuẩn bị kiểm soát cả thế giới, Công ty ô tô Ford đã chuẩn bị sẵn sàng để xuất khẩu kiểu xe dòng T sang các đại lục lớn. Một thị trường thế giới rộng lớn đang mở ra cho kiểu xe hơi nhỏ, rẻ, bền của Mỹ. Một số ít những nhà chế tạo của châu Âu còn năng lực sản xuất không có sự lựa chọn nào ngoài việc tiếp tục sản xuất những chiếc xe sang trọng cỡ lớn và những chiếc xe con nhiều màu sắc như trước khi chiến tranh nổ ra. Nếu đem so sánh thì kiểu xe thực dụng của Ford giá rẻ hơn nhiều, nó đã trở thành một sản phẩm cần thiết cho cuộc sống chứ không phải là một thứ đồ xa xỉ. Công ty ô tô Ford sau Đại chiến Thế giới I đã trở thành nhà sản xuất ô tô mạnh nhất, quan trọng nhất trên toàn thế giới.

Vào năm 1919, sự phong phú của các loại xe đã đem đến cho người tiêu dùng ở Mỹ vô vàn sự chọn lựa. So với trước đây, những chiếc xe hiện nay có nhiều sức hấp dẫn về cá tính, công việc sản xuất khung xe của các công ty như Packard, Locomobile, Franklin, Cadillac... ngày càng thuận lợi. Những chiếc xe gia đình cũng có những thay đổi, những chiếc xe mui kín thay thế những chiếc xe mui trần đã trở thành lựa chọn hàng đầu của những người mua xe. Trên thị trường ô tô vẫn chưa có sự cạnh tranh chân chính. Đa số những người chủ của những chiếc xe dòng T nếu không phải vì không đủ tiền mua thì cũng là vì không đủ tin tưởng vào bất kỳ một thương hiệu nào khác. Kết quả là năm 1919, lượng tiêu thụ của Công ty ô tô Ford tại Mỹ đạt 820.000 chiếc, vượt qua tổng lượng tiêu thụ của các công ty sản xuất ô tô khác cộng lại. Kiểu xe dòng T vẫn đứng vững ở vị trí của nó trên thị trường, tuy vậy, nó cũng đang tiến bộ mặc dù mọi người khó có thể nhận ra sự tiến bộ đó. Trong mùa tiêu thụ đầu tiên sau Đại chiến Thế giới I, để nâng cao hơn nữa mức độ tiện lợi của kiểu xe dòng T, công ty đã tiến hành cải tiến trên hai phương diện: động cơ và lốp. Kiểu xe dòng T cuối cùng đã thay thế tay quay khởi động bằng bộ phận khởi động điện tử, được lắp thêm ắc-quy.

Tuân thủ chiến lược mà Henry Ford đã định, bản thân kiểu xe dòng T trong nhiều năm không có thay đổi nào lớn, nhưng giá cả thì lại có nhiều biến đổi, từ 900 đô-la xuống còn 440 đô-la chỉ trong vòng 5 năm. Sau khi Edsel Ford trở thành người đứng đầu Công ty ô tô Ford, trong một thời gian dài cậu đã cố gắng đặt nền móng cho quyền lực của mình. Trong trận chiến đầu tiên Edsel Ford đã chọn nhầm đối tượng: Cậu đã đuổi việc Charles Sorensen. Edsel Ford cho rằng việc mình nhận chức vụ người đứng đầu công ty có nghĩa là từ nay về sau, Công ty ô tô Ford sẽ do cậu lãnh đạo. Đầu năm 1919, Edsel ngay lập tức muốn cho Sorensen nghỉ việc. Dựa vào tình hình lúc bấy giờ, cậu cố gắng giải quyết công việc này thật nhẹ nhàng. Edsel muốn bồi dưỡng những người quản lý giống như mình trong Công ty ô tô Ford. Trước đây cậu đã thử tiến hành trong phạm vi nhỏ. Người đầu tiên mà cậu đích thân tuyển chọn chính là người em rể Ernest Kanzler. Năm 1916, Ernest Kanzler, tốt nghiệp học viện luật Havre, đã gia nhập vào Công ty Hợp nhất Henry Ford và con trai, phụ trách mảng nguyên vật liệu và máy kéo. Bốn năm sau, ông trở thành giám đốc sản xuất của High Park. Với thành công ban đầu, Edsel sau khi nhận chức vụ mới càng sốt sắng tăng cường đội ngũ lãnh đạo của mình. Như vậy, Sorensen chắc chắn sẽ phải ra đi.

Edsel Ford đã cho Sorensen nghỉ việc. Nhưng chỉ vài tuần sau đó, Sorensen đã quay lại. Henry Ford đã đi ngược lại ý nguyện của cậu con trai và cũng là người đứng đầu công ty để tuyển dụng lại Sorensen. Harold M. Cordell, thư ký trợ lý trong suốt những năm 20 của thế kỷ XX tại Công ty ô tô Ford nhớ lại: "Sự kiện này đã khiến mọi người bắt đầu hoài nghi liệu mối quan hệ giữa Edsel và cha của cậu có thực sự hòa thuận. Edsel và cha của cậu có tới vài tháng không hề nói chuyện với nhau". Ngay cả sau khi họ khôi phục lại quan hệ bình thường, mối quan hệ giữa hai cha con cũng không bao giờ còn được như trước. Sự kiện đầu tiên sau khi Edsel nhậm chức đã dự báo trước hoàn cảnh của cậu ở Công ty ô tô Ford trong 24 năm sau đó.

Trong vòng nửa đầu năm 1920, có khoảng 200 công ty đang tranh giành thị phần trên thị trường ô tô Mỹ, ngành ô tô dự tính lượng tiêu thụ sẽ tăng lên, bởi vì những binh lính Mỹ sau chiến tranh trở về chắc chắn sẽ cần đến ô tô. Tuy vậy, đối mặt với tình trạng lạm phát tiếp tục kéo dài, rất nhiều người lính sau khi ra quân và những khách hàng tiềm năng của ngành ô tô quyết định đợi đến khi giá ô tô hạ thấp mới mua. Đầu năm 1920, tốc độ tiêu thụ của kiểu xe dòng T thấp hơn rất nhiều so với năm 1919. Dù vậy, mức giá của nó vẫn duy trì để giữ vững nguyên tắc kinh doanh của Ford. Các nhà lãnh đạo của Công ty ô tô Ford và đa số các công ty ô tô khác của Mỹ vẫn không tỉnh ngộ mà cho rằng, tình trạng hiện tại chỉ là hiệu ứng trong một thời gian ngắn của cuộc đại chiến mà thôi.

Dù nền kinh tế không có sự khởi sắc nhưng rất nhiều nhà kinh doanh vẫn không tỉnh ngộ. Mức đầu tư vào thiết bị sản xuất của năm 1920 đã đạt mức cao nhất từ trước đến nay và cho đến 20 năm sau. Nhưng đến mùa hè, từng bộ ngành bắt đầu rơi vào quá trình suy thoái. Giá cả cuối cùng cũng bắt đầu hạ thấp, đặc biệt là giá cả của các sản phẩm nông

nghiệp. Kết quả là, một số lượng lớn các chủ trang trại ở Mỹ, cũng là những khách hàng hạt nhân của Công ty ô tô Ford, bắt đầu phá sản. Những con số thật làm kinh động mọi người, chỉ từ năm 1920-1921 đã có 450.000 gia đình ở nông thôn mất đi trang trại của mình.

Công ty ô tô Ford với 3 món nợ khổng lồ đang phải đối mặt với vô vàn khó khăn. Các món nợ đều phải trả vào năm 1921. Từ ngày 1/1 đến ngày 18/4 công ty còn phải trả 58 triệu đô-la tiền nợ. Vấn đề là trong tay Công ty ô tô Ford chỉ có 20 triệu đô-la. Như vậy, trước ngày 18 tháng 4 năm 1921, công ty phải có đủ 38 triệu đô-la. Henry Ford tuyên bố, tất cả hệ thống sản phẩm của Công ty ô tô Ford đồng loạt hạ giá, 14% đối với xe tải và 31% đối với kiểu xe dòng T, biên độ hạ giá còn dao động rất nhiều lần. Trên thực tế, Ford đang đem công ty ra đánh bạc, ông cho rằng mức giá cao do lạm phát tạo ra sau chiến tranh sẽ không duy trì mãi, nếu hạ thấp giá sản phẩm, dự tính lượng tiêu thụ tăng lên sẽ cải thiện được tình hình. Ngày thứ hai sau khi tuyên bố hạ giá, chi nhánh New York báo về, 500 chiếc xe dòng T tồn kho đã được bán hết. Nhưng thành tích ban đầu không được tiếp tục duy trì. Tuy nhiên, nhà máy của Ford vẫn đảm bảo nhịp độ sản xuất ngày 3 ca dù đã chẳng còn khách hàng chờ đợi.

Mấy tuần trước lễ giáng sinh năm 1920, có tin đồn lan truyền trong khắp giới tiền tệ Mỹ: Công ty ô tô Ford sắp phá sản. Đầu tháng, tin đồn này dường như có vẻ đúng, bởi vì công ty tuyên bố từ ngày 23 tháng 12, nhà máy High Park sẽ tạm ngừng sản xuất 2 tuần. Còn có tin đồn nói Henry Ford đã mắc bệnh nặng. Ngày 29 tháng 12, tức là sau khi ngừng sản xuất mấy hôm, Công ty ô tô Ford lại tuyên bố nhà máy High Park ít nhất sẽ đóng cửa đến ngày 1 tháng 2, điều này càng khiến cho những lời đồn đại trở nên có cơ sở. Tin tức ở New York cũng chẳng có gì tốt hơn. Thực ra, chẳng có thông tin nào liên quan đến Công ty ô tô Ford trong mấy ngày đó vì người phát ngôn của công ty là Charles Brownell đã từ chức từ ngày 1 tháng 1. Lý do ông đưa ra là sức khỏe của vợ không được tốt, nhưng gần như tất cả mọi người đều tin rằng, ngoại trừ lý do bản thân không hài lòng hoặc bị công ty cho nghỉ việc thì không có lý do nào khác khiến một vị lãnh đạo cao cấp rút lui trong giờ khắc quan trọng như vậy. Ngày 3 tháng 1 năm 1921, khi trong ngoài công ty vẫn còn đang bàn luận về lý do vì sao Brownell xin nghỉ việc thì một sự việc khác lại xảy ra: Quản lý tài chính Frank L. Klingensmith xin từ chức.

Cũng giống như người tiền nhiệm của mình là James Couzens, Klingensmith cuối cùng cũng đã xung đột với Henry Ford, chủ yếu do 3 vấn đề, hai vấn đề đầu là việc giảm giá và việc mua lại tuyến đường sắt Detroit, Toledo vào tháng 9, đây là những việc mà ông phản đối; vấn đề cuối cùng là tư tưởng muốn thông qua các ngân hàng tiền tệ truyền thống để nắm lấy tương lai của công ty, đây là việc mà ông tán thành. Thời điểm này, tầng lớp lãnh đạo của Công ty ô tô Ford trong vấn đề giải quyết nguy cơ tài chính của công ty đã chia thành hai phe: Charles Sorensen và Ernest G. Liebold đương nhiên vẫn đứng về phe của Ford. Phe bên kia, Klingensmith, người chủ trương áp dụng phương pháp tiền tệ an toàn hơn chỉ có một đồng minh: Edsel Ford, đây có thể là nguyên nhân chính khiến Klingensmith quyết định từ chức. “Ford không muốn ai thân thiết với Edsel hơn ông”, Nevins và Hill viết. Đồng thời, “Thời báo New York” cho rằng, nguyên nhân chính của việc Klingensmith từ chức là do những bài ngôn luận phản Do Thái của Henry Ford trên “Báo độc lập Dearborn”

hoặc trong một lần điều tra của Ernest G. Liebold, ông phát hiện mẹ của Klingensmith là người Do Thái.

Dù thế nào thì sự tranh chấp trong tầng lớp lãnh đạo của Công ty ô tô Ford đã trở thành tiêu điểm thời sự, các phóng viên từ khắp nơi đổ xô đến High Park, phát hiện ra công ty đã rơi vào tình trạng hỗn loạn. Thư ký công ty B. J. Craig phủ nhận việc mình hay William S.Knudsen đã từ chức (Sự thực nhanh chóng chứng minh rằng ông đã nhầm, ngày 1 tháng 4 năm 1921, Knudsen đã rời khỏi công ty). Edsel Ford từ chối đưa ra bất cứ lời bình luận nào về việc Klingensmith đột ngột từ chức. Đồng thời, trước cửa văn phòng của Edsel, khoảng 1000 công nhân đang tụ tập để phản đối việc đóng cửa nhà máy. Trước nguy cơ tài chính của Công ty ô tô Ford, Henry Ford bắt đầu quay trở lại công việc. Biện pháp đầu tiên của ông là phương pháp truyền thống trước tình hình lúc bấy giờ: giảm giá thành, tìm kiếm mọi khả năng có thể tăng nguồn tiền mặt cho công ty. Ở từng bộ phận, Henry Ford áp dụng các biện pháp mạnh, cho nghỉ việc từng nhóm công nhân rồi bán đi những thiết bị mà họ đang sử dụng.

Để có thể chuyển tất cả các thiết bị máy móc có thể thành tiền mặt, Công ty ô tô Ford đã thành lập một chợ bán đồ cũ. Số tiền bán thiết bị đạt 7 triệu đô-la. Nhưng vật dụng văn phòng không phải là những thứ duy nhất bị đem bán. Henry Ford đã phái B. J. Craig đến New York để bán công trái tự do, thu được 7,9 triệu đô-la. Tiếp đó, công ty lại đổi 6,7 triệu đô-la tiền hàng sang tiền mặt. Cuối cùng, Henry Ford bắt đầu tận thu tiền mặt từ tuyến đường sắt tư của mình. Bằng việc giảm thời gian vận chuyển nguyên vật liệu từ 22 ngày xuống còn 14 ngày, mỗi tháng ông đã tiết kiệm được 28 triệu đô-la. Vào tháng 12 năm 1920, khi công ty chưa đóng cửa, số lượng hàng tồn kho tại Công ty ô tô Ford được ghi nhận là 125.000 chiếc, một con số không hề nhỏ đối với các nhà quan sát, kết luận duy nhất mà họ có thể đưa ra là công ty ô tô này trong suốt mùa thu đã sản xuất một cách không hợp lí, thậm chí là điên rồ những chiếc xe ô tô mà chẳng hề bán được một chiếc nào. Nhưng những công nhân cũ lại ý thức được một cách rõ ràng rằng, việc tích lũy một lượng hàng lớn như vậy là một việc làm thông minh của Henry Ford. Xét cho cùng, nguyên vật liệu chất thành núi cũng không thể bán được, còn những chiếc xe dòng T thì về lý thuyết vẫn có thể bán được. Henry Ford có thể không biết phải tìm khách hàng ở đâu trong giai đoạn kinh tế tiêu điều ở mức đáng sợ như thế này nhưng ông hiểu rằng, có rất nhiều người biết: đó chính là 17.000 nhân viên tiêu thụ của hơn 7000 điểm tiêu thụ của Ford trên toàn nước Mỹ.

Các đại lí tiêu thụ trên khắp nước Mỹ đột nhiên nhận được những chiếc xe dòng T và những chiếc máy kéo Ford mà họ không hề đặt mua. Căn cứ vào điều kiện ngang trong hợp đồng của công ty, cho dù muốn có số hàng đó hay không họ cũng phải trả tiền. Để chấp hành nghĩa vụ, đa số các đại lí tiêu thụ của công ty sẽ phải vay tiền của các ngân hàng địa phương, điều này đồng nghĩa với việc bản thân Công ty ô tô Ford sẽ không phải làm việc tương tự. Từ ngày 1/1 đến ngày 1/4 năm 1921, 24,7 triệu đô-la từ khắp nơi trên khắp nước Mỹ đã được chuyển về Công ty ô tô Ford. Cuối cùng thì Henry Ford cũng đã có được số tiền trả nợ. Đây có lẽ là thành tựu phi thường nhất mà một người lãnh đạo công ty có thể thực hiện được dưới một sức ép lớn như vậy. Với sự cố gắng của ông, đến tháng 4, Công ty ô tô Ford đã có trong tay 87,3 triệu đô-la, vượt số tiền nợ cần thiết là 58 triệu đô-la.

Công ty ô tô Ford là công ty ô tô cuối cùng của Mỹ rơi vào khó khăn trong giai đoạn nền kinh tế tiêu điều 1920- 1021 nhưng lại là công ty đầu tiên thoát khỏi khó khăn. Trong thời kỳ này, bản thân công ty cũng bị cuốn vào vòng xoáy cực kỳ bất ổn của nền kinh tế thế giới nhưng đến tháng 3 năm 1921, tình hình khó khăn đã chấm dứt. Nhà máy High Park bắt đầu vận hành ngày đêm để lấy lại thời gian đã mất, năng lực sản xuất được tận dụng tối đa, ngày 3 ca. Ánh sáng từ nhà máy Ford chính là ngọn đèn dẫn dắt nền công nghiệp của thế giới quay trở lại thời kỳ phồn vinh.

Ngày 28 tháng 5 năm 1921, chiếc xe dòng T thứ 5 triệu của Công ty ô tô Ford đã được đưa ra khỏi dây chuyền sản xuất ở nhà máy High Park. Chiếc xe dòng T thứ 10 triệu cũng được xuất xưởng sau đó 3 năm, vào ngày 4 tháng 6 năm 1924. Đầu những năm 20 của thế kỷ XX, ngay cả những người dưới 30 tuổi vẫn còn nhớ những ngày tháng chẳng có lấy một chiếc ô tô ở trên phố. Chỉ trong vòng 30 năm, họ đã tận mắt chứng kiến công ty chế tạo ô tô nghiệp dư trở thành một công ty ô tô lớn nhất nước Mỹ, tận mắt chứng kiến kiểu xe dòng T không chỉ trở thành hình ảnh thu nhỏ của ô tô nước Mỹ mà còn trở thành biểu tượng của phương thức kinh doanh mới của Mỹ. Thiên tài của Henry Ford là ở chỗ, ông không những có thể đem những chiếc xe giá rẻ đặt vào từng chiếc ga-ra ô tô mà còn có thể đem những chiếc xe có chất lượng tốt với mức giá rẻ đến kinh ngạc đặt vào từng chiếc ga-ra ô tô. Một cuộc điều tra của Công ty ô tô Ford vào năm 1924 đã cho thấy, khi chiếc xe thứ 10 triệu được đưa ra khỏi dây chuyền sản xuất thì có 8,7 triệu chiếc ra đời trước nó vẫn đang vận hành ở khắp nơi trên toàn thế giới.

Sức tiêu thụ của kiểu xe dòng T ngay từ khi bắt đầu đã là một hiện tượng, cùng với sự hạ giá vào đầu những năm 20, nó lại phát triển thành sức mạnh áp đảo tất cả. Chỉ trong năm 1922, giá của kiểu xe dòng T đã hạ từ 325 đô-la xuống 319 rồi 269 đô-la. Kiểu xe dòng T hai hàng ghế được bán với giá 395 đô-la vào năm 1919 thì đến năm 1925 chỉ còn 260 đô-la, đây là mức giá thấp nhất trong lịch sử ô tô mới của Mỹ. Chẳng có mấy người phải vay tiền để mua xe bởi vì thực tế là ai cũng có khả năng để mua. Mức giá thấp nhất vào năm 1925 chỉ bằng 1/8 thu nhập bình quân của người Mỹ. Với mức giá thấp như vậy, một người công nhân có thu nhập thấp chỉ cần tiết kiệm tiền trong vòng 1-2 năm là có thể mua được một chiếc xe Ford mới. Đương nhiên, các công ty khác vẫn tiếp tục bán xe, nhưng việc hạ giá không ngừng của kiểu xe dòng T đã làm tiêu tan ý định tranh giành thị trường ô tô giá thấp với Công ty ô tô Ford của bất kỳ một nhà sản xuất ô tô nào. Ở rất nhiều vùng nông thôn, Công ty ô tô Ford đã kiểm soát cả thị trường. Trong giai đoạn 1923-1924, trong số tất cả các xe ô tô đăng kí ở Mỹ có 2/3 là ô tô Ford. Vào đầu những năm 20 của thế kỷ XX, kiểu xe dòng T đã có một vị trí cao trong các dòng thương hiệu, thậm chí gần như bất cứ người nào lần đầu tiên mua xe đều biết đến sự khác nhau giữa một chiếc ô tô khác loại và một chiếc ô tô Ford: chiếc đầu tiên là một món đồ đẹp có thể để lại ấn tượng sâu sắc cho những người hàng xóm, còn chiếc sau là một loại phương tiện giao thông cơ bản và giản dị.

Ngay từ đầu, Henry Ford đã quyết định biến chiếc xe của mình thành một sản phẩm kinh doanh đại chúng, duy trì chất lượng cao, dùng giá thấp để thu hút một lượng lớn các nhà đại lý tiêu thụ. Trong nửa đầu những năm 20 của thế kỷ XX, ngay đến những người không lái xe cũng ý thức được rằng, điểm chung giữa những chiếc xe dòng T chạy khắp nơi trên phố với những chiếc máy hút bụi chân không, máy giặt tự động mới được phát minh

không lâu còn lớn hơn nhiều so với điểm chung giữa những chiếc ô tô khác và Tin Lizzie. Đấy chính là vị trí mà Henry Ford đã định sẵn cho chiếc xe dòng T mà ông yêu mến. Thế giới chưa chắc đã muốn có ô tô của ông, nhưng thế giới đã bắt đầu cần ô tô của ông. Trong quá trình này, Công ty ô tô Ford trên thực tế đã dần dần lũng đoạn thị trường nhu yếu phẩm gia đình mới của nước Mỹ.

V. NHÀ MÁY LUYỆN KIM

Vào đầu những năm 20 của thế kỷ XX, hai nhà máy lớn của Ford là High Park ở Detroit và nhà máy luyện kim ở Dearborn vừa sản xuất ô tô vừa sản xuất linh kiện cho các nhà máy vệ tinh trên toàn thế giới. Năm 1921, sản lượng vượt qua con số triệu chiếc của Công ty Ford đã gây chấn động trong ngành ô tô: ở Mỹ là 928.750 chiếc, ở Canada là 42.348 chiếc, ở các nước khác là 42.860 chiếc. Năm sau, tổng sản lượng lại tăng lên 1,8 triệu chiếc. Tuy nhiên, việc khiến mọi người kinh ngạc nhất là tốc độ nâng cao sản lượng đã vượt qua cả tốc độ gia tăng nhân công. Hơn nữa, không chỉ có sản lượng ô tô đang tăng lên mà một đội ngũ nhân viên như vậy bình quân mỗi năm còn có thể sản xuất ra 150.000 chiếc xe tải loại 1 tấn, 75.000 chiếc máy kéo, hàng triệu các chi tiết linh kiện thay thế cùng với một lượng lớn các sản phẩm phụ sử dụng trong các ngành nghề khác.

Lượng công nhân làm việc theo giờ không những đã được khôi phục lại mà còn vượt số lượng trước đây cho dù một năm sau vẫn có 1/3 số người phải ra đi. Những hoạt động cắt giảm người quả thực đã khiến Công ty ô tô Ford trở nên khác nhiều so với trước. Công tác tài chính kế toán cũng được thu hẹp lại đến mức thấp nhất. Là lãnh đạo của một công ty có số vốn hơn 536 triệu đô-la, Henry Ford chỉ thông qua báo cáo ngân hàng cuối năm để tìm hiểu xem công ty kinh doanh lãi hay lỗ.

Ban xã hội học cũng được giải thể vào năm 1921. Ban xã hội học được thành lập vào năm 1914 sau khi chính sách lương công nhật 5 đô-la ra đời, đến năm 1919, số lượng điều tra viên đã tăng từ 30 người lên 150 người, trong đó có khoảng một nửa là phiên dịch, họ lưu giữ những ghi chép có liên quan đến cách sống và thói quen chi tiêu của mỗi công nhân làm việc theo giờ. Mang dấu ấn về tính trách nhiệm xã hội của James Couzens, ban xã hội học cũng đã phản ánh được giá trị quan ở một mức độ nào đó của Henry Ford, bao gồm, gia đình ổn định, chi tiêu có nguyên tắc và sự sạch sẽ ngăn nắp. Việc giải thể ban này cũng giống như những sự việc khác đã chứng minh một sự thực: Công ty ô tô Ford của năm 1921 đã không còn là Công ty ô tô Ford của năm 1914. Chủ nghĩa lý tưởng của một doanh nghiệp non trẻ đã ra đi, thay vào đó là chủ nghĩa hiệu suất. Công ty sẽ không cho phép mọi người phân tâm vì bất kỳ một việc gì ngoài sản xuất ô tô. Từ năm 1920-1921, Charles Sorensen, lãnh đạo mới của công ty trong lúc khủng hoảng cũng không hứng thú với việc phát triển con người. Sự chú ý của ông tập trung vào nhà máy luyện kim, ông muốn xây dựng nhà máy này thành một pháo đài để chống đỡ với những bất ổn của nền kinh tế trong tương lai.

Từ năm 1922-1923, tài sản của Ford đã đạt mức 750 triệu đô-la, mức thuế nộp cuối năm của Công ty ô tô Ford đạt 119 triệu đô-la. Theo dự tính, mỗi ngày tài sản của Ford đều tăng thêm 400.000 đô-la. Bởi vậy, việc tăng lương công nhật lên 6 đô-la/ngày vào năm 1919 cũng chẳng thấm tháp vào đâu. Ngoài ra, bắt đầu từ năm 1918, công ty cũng cung cấp giấy chứng nhận đầu tư Ford (Ford Investment Certificates), căn cứ vào tình hình lợi nhuận để chi trả một phần lợi tức nhất định cho những người có giấy chứng nhận. Tuy nhiên, thu nhập vào năm 1924 của những công nhân tại Công ty Ford đã không còn được như 10 năm về trước. Vào năm 1922, Công ty ô tô Ford đã đưa ra một chính sách mới: giảm thời gian làm việc xuống còn 5 ngày/tuần. Điển hình là nhà máy luyện kim. Đó không chỉ là nhà máy quan trọng nhất của công ty mà còn là nhà máy quan trọng nhất của cả nền công nghiệp hóa nước Mỹ. Nó là một tập hợp các nhà máy giống như các học viện nhỏ nằm trong một quần thể trường đại học. Dây chuyền sản xuất của nó có mức độ cơ giới hóa cao nhất trong ngành ô tô và trong tất cả các ngành nghề khác. Chỉ trong vòng 7 năm kể từ năm 1919 đến 1926, nhà máy luyện kim đã mọc lên 93 tòa kiến trúc, có 75.000 nhân viên, tốc độ sản xuất ô tô đạt 4000 chiếc/ngày. Dearborn từ một vùng nông thôn trở thành một khu công nghiệp, nhiều công ty lớn đã tập trung về đây. Chính nhà máy luyện kim của Ford đã làm nên diện mạo thay đổi này của Dearborn. Đến năm 1924, số nhân viên của nhà máy bằng 10 lần số dân của Dearborn 5 năm về trước. Công ty cũng đã bỏ ra 2 triệu đô-la cho việc đào sâu và mở rộng thêm cửa sông để những chiếc thuyền lớn có thể lưu thông dễ dàng. Đến năm 1924, công ty đã có hai con thuyền vận chuyển quặng lấy theo tên của hai đứa con đầu của Edsel là Henry II và Benson. Ngoài đường thủy, công ty còn có những tuyến đường sắt mà Henry Ford đã mua vào giai đoạn công ty gần như bị phá sản. Ngoài ra, Henry Ford còn mua lâm trường và mỏ quặng sắt ở Bắc Michigan, mua mỏ than ở West Virginia và Kentucky.

Việc vận chuyển vật liệu ra vào nhà máy và giữa các tòa nhà với nhau dựa vào tuyến đường sắt dài hơn 90 dặm là xương sống của nhà máy. Việc vận chuyển bên trong các tòa nhà dựa vào mạng lưới máy chuyền và cần cẩu. Nhà máy này trước tiên là một trung tâm vận chuyển, tiếp đó mới là lắp ráp. Nguồn nguyên liệu chính của nhà máy là than, mỗi ngày đều phải dùng đến 40 toa xe than. Khoảng cách giữa các cỗ máy trong nhà máy thậm chí còn gần hơn ở nhà máy High Park, chỉ đủ để một người có thể đi lọt qua.

Thứ duy nhất mà nhà máy không sản xuất là chiếc xe dòng T hoàn chỉnh. Những linh kiện mà nó sản xuất sẽ được vận chuyển đến High Park, chiếc xe dòng T sẽ được lắp ráp hoàn chỉnh ở đây. Sau khi nhà máy mới được xây dựng và trong giai đoạn 1919-1926, Công ty ô tô Ford dường như tách thành hai công ty. Trong mấy năm đầu, High Park và nhà máy luyện kim có vai trò tương đương nhau, nhưng bắt đầu từ năm 1924-1925, sự quan tâm của Ford bắt đầu nghiêng về nhà máy luyện kim. Các bộ phận ở nhà máy High Park lần lượt đóng cửa, máy móc được chuyển đến nhà máy mới bằng tàu hỏa. Cùng với sự sáp nhập của hai nhà máy, tầng lớp lãnh đạo của hai nhà máy cũng bắt đầu nảy sinh sự cạnh tranh về quyền lực. Theo Henry Ford, sự bất ổn này có thể nuôi dưỡng nên những thành tựu. Nhưng những đấu tranh bè phái không chỉ đơn thuần là sự bất ổn. Công nhân luôn trong tâm trạng bất an, họ không dám nói ra những suy nghĩ thật sự của mình. Trong một giai đoạn, công chúng còn chưa nhận ra sự đấu tranh kịch liệt trong tầng lớp lãnh đạo của công ty. Nhà máy luyện kim vẫn là đứa con cưng của giới nghệ thuật và các phương tiện thông tin đại chúng, được coi là một pháo đài mới của dân chủ công nghiệp. Nó trở thành đại bản doanh của nền

dân chủ công nghiệp mới của Mỹ. Tuy nhiên, đây cũng là nơi rất dễ xảy ra xung đột về tôn giáo. Những công nhân ở đây không thích những tín đồ Do Thái và Cơ Đốc, họ còn cố ý không cho những người này có được cơ hội đề bạt. Tóm lại, những công nhân xuất thân từ Bắc Âu coi những người dân di cư đến từ Nam Âu là "ký sinh trùng" đang ăn mòn nước Mỹ.

Từ năm 1923-1924, trong số những chiếc ô tô được sản xuất ra trên toàn nước Mỹ, có tới gần 60% là kiểu xe dòng T của Ford. Xét từ nhiều phương diện, Công ty ô tô Ford đã trở thành một kẻ lũng đoạn thị trường, điều này đã khiến nó trở thành đối tượng đấu tranh của những nhà cải cách công ty. Ngày 4 tháng 2 năm 1922, Henry Ford đã mua lại Công ty ô tô Lincoln với giá 8 triệu đô-la. Theo quan điểm của Ford, việc mua lại Công ty ô tô Lincoln chẳng phải là một thành công gì ghê gớm trong ngành kinh doanh, bởi mãi cho tới sau khi Đại chiến Thế giới II kết thúc, công ty mới bắt đầu thu được nguồn lợi nhuận ổn định. Cho dù Công ty ô tô Lincoln chỉ là một nơi để thử nghiệm những ý tưởng mới thì nó cũng hoàn toàn xứng đáng với giá 8 triệu đô-la.

PHẦN III
CUỘC CHIẾN CẠNH TRANH

I. SỰ RA ĐỜI CỦA KIỂU XE DÒNG A

Trong lịch sử Mỹ, không có bất kỳ một loại sản phẩm nào có thể khiến nước Mỹ trong một thời gian ngắn phát sinh những thay đổi to lớn như kiểu xe dòng T. Đối với hàng chục triệu người Mỹ, thời đại ô tô được hình thành từ kiểu xe dòng T. Trong vòng ít nhất 10 năm, kiểu xe dòng T đã tăng nhanh tốc độ phổ cập ô tô trong xã hội Mỹ. Cùng với tốc độ phổ cập ô tô, vấn đề kiến thiết đường sá cũng trở thành một trong những hành động chính của chính phủ Mỹ. Việc xuất hiện những tuyến đường cao tốc đã kéo theo sự ra đời của một số thứ tất yếu: quán ăn không phải xuống xe đầu tiên xuất hiện ở Dallas vào năm 1921; tập bản đồ đường quốc lộ toàn quốc đầu tiên xuất bản vào năm 1924 của Công ty Rand McNally; nhà nghỉ ô tô đầu tiên ở San Luis Obispo, bang California vào năm 1925; trung tâm mua bán đầu tiên vào năm 1925 ở Kansas City, bang Missouri; bãi đỗ xe công cộng đầu tiên vào năm 1929 ở Detroit. Cùng với ô tô, một lối sống hoàn toàn mới đã được phát triển.

Vào những năm 20 của thế kỷ XX, Công ty ô tô Ford gần như có thể làm bất cứ việc gì ở bất cứ đâu. Nhưng trong số những việc mà công ty đã làm, điều khiến người ta tiếc nhất là việc cho William Knudsen nghỉ việc vào năm 1921. Knudsen phát hiện ra âm mưu của người khác đã khiến ông mất đi sự ủng hộ của Henry Ford. Ông đã không còn chỗ đứng trong công ty. Giống như James Couzens và Harold Wills, Knudsen cũng là một tài năng mà Công ty ô tô Ford không thể thiếu, nhưng khác với Couzens và Wills, Knudsen bị nghỉ việc khi chưa đạt đến đỉnh cao sự nghiệp.

Pierre S. du Pont, người được bổ nhiệm làm người đứng đầu Công ty ô tô thông dụng có một người trợ thủ đắc lực tên là Alfred P. Sloan Jr. Dưới sự ủng hộ của Pont, Sloan đã thay đổi lại cách phân chia ban ngành trong công ty, khiến mỗi sản phẩm của công ty làm ra đều theo một phương hướng, mỗi phương hướng lại nhắm đến một loại khách hàng. Sloan còn tổ chức lại các chức vụ lãnh đạo trong các bộ phận để đảm bảo cho các mệnh lệnh của cấp trên đều đi theo chính sách của công ty. Knudsen đã bị hấp dẫn bởi sự quản lý có trình tự của Công ty ô tô thông dụng, ông liền thông qua một người bạn để sắp xếp một cuộc gặp với Alfred Sloan. Kết quả là Knudsen đã được Công ty ô tô thông dụng thuê làm cố vấn. Ông còn đảm nhiệm việc quản lý sản xuất loại ô tô Chevrolet, thay thế vị trí của Sloan. Giữa năm 1923, Sloan được bổ nhiệm làm người đứng đầu Công ty ô tô thông dụng. Sau khi nhận chức vụ mới, Knudsen bắt tay vào kế hoạch cạnh tranh thị trường với kiểu xe dòng T.

Knudsen lập tức chỉ đạo kỹ sư cơ khí tài ba Ormand E. Hunt thiết kế lại chiếc Chevrolet, nâng cao tính năng của nó. Nhưng chiếc Chevrolet dòng K ra đời vào năm 1925 đã thực sự

cuốn hút người mua với những đặc điểm chưa hề có ở dòng xe trên thị trường giá thấp: dài hơn, chắc chắn hơn, độ ồn cũng nhỏ hơn, còi điện Klaxon, gạt mưa và đèn trong xe. Sức hấp dẫn của chiếc Chevrolet chính là ở chỗ nó là một chiếc xe hiện đại hóa, có hệ thống truyền động số, hệ thống phanh thủy lực ở cả 4 bánh, lốp nén thấp và giảm xóc. Kiểu xe dòng T không có những thứ đó. Nếu kiểu xe dòng T đạt được mức độ như chiếc Chevrolet thì giá của nó không thể thấp như vậy được. Năm 1919, thị phần của chiếc Chevrolet chỉ chiếm 10%, đến năm 1923 đã tăng lên 34% và đến năm 1927 đạt 85%. Ngoài ra, Công ty ô tô thông dụng còn đưa ra một chính sách: đồng ý để khách hàng dùng ô tô cũ làm khoản thanh toán ở giai đoạn đầu. Ford lại phải đối đầu với một kẻ địch mới, đáng sợ hơn bất cứ kẻ địch nào: đó chính là những chiếc xe dòng T cũ. Đồng thời, màu sắc của kiểu xe Chevrolet cũng rất đa dạng, ngoài màu đen thì khách hàng có thể lựa chọn bất kỳ màu gì mình thích, họ còn có thể lựa chọn phương thức thanh toán. Đến năm 1926, cuộc chiến cạnh tranh đã đi đến bước ngoặt, lượng tiêu thụ của Ford chững lại, còn Chevrolet vẫn tăng mạnh mẽ. Thời đại hoàng kim của kiểu xe dòng T đã qua.

Đầu năm 1927, Chevrolet đã vượt qua kiểu xe dòng T 166 Bí quyết thành công của Henry Ford trong cuộc đua tiêu thụ. Ngày 25 tháng 5, Henry Ford tuyên bố sẽ ngừng sản xuất kiểu xe dòng T. Sự tiến bộ về kỹ thuật của Công ty ô tô thông dụng và của các công ty ô tô khác khiến Henry Ford không thể không áp dụng các biện pháp mạnh mẽ hơn để tự cứu lấy mình. Để phục vụ cho thiết kế mới, ông đã đóng cửa nhà máy chính một năm để tổ chức lại thiết bị máy móc nhưng cũng chẳng thể lấy lại địa vị trong ngành mà nó chiếm giữ. Năm 1927, Henry Ford bắt đầu bỏ tiền ra nghiên cứu kiểu xe đời sau của kiểu xe dòng T: kiểu xe dòng A. Yêu cầu của Henry Ford là tính năng và độ thoải mái của kiểu xe dòng A phải tốt hơn mà độ bền lại không được kém so với kiểu xe dòng T.

Để đảm bảo bí mật, chỉ có 12 người tham gia trong suốt quá trình thiết kế kiểu xe dòng A. Mỗi lần chạy thử là một lần kiểu xe dòng A có thêm những cải tiến mới: hệ thống giảm xóc thủy lực, kính an toàn tránh vỡ. Kiểu xe dòng A có tới 9 kiểu dáng: kiểu xe thể thao mui trần hai chỗ, kiểu xe con Fordor, kiểu xe 4 chỗ mui di động... Tháng 7 năm 1927, khi thiết kế đã chuẩn bị xong, Henry Ford bắt tay vào quy hoạch phương thức sản xuất. Toàn bộ các chi tiết của xe đều được đúc chế. Tuy giá thành cao và cần độ chính xác nhưng bằng phương pháp đó, Công ty ô tô Ford đã khiến kiểu xe dòng A trở thành một trong số những chiếc xe ô tô có độ bền cao nhất.

Mùa hè năm đó nhà máy luyện kim đã được lắp ráp một số thiết bị máy móc trị giá 80 triệu đô-la, gần như mỗi một chiếc máy trong nhà máy đều được cải tiến hoặc thay mới hoàn toàn. Nhà máy phát điện sau khi được mở rộng đã đạt công suất 250.000 mã lực. Nhà máy luyện kim lần đầu tiên có thể sản xuất ô tô nguyên chiếc. Trên thực tế, tất cả những chiếc xe dòng A đều được sản xuất ở đây. Những máy móc cũ được chuyển đến nhà máy High Park, tiếp tục sản xuất các linh kiện thay thế cho chiếc xe dòng T. Tháng 10 năm 1917,

chiếc xe dòng A đầu tiên được ra đời, nó có thể dễ dàng đạt tốc độ 50 dặm/giờ, tốc độ cao nhất là 60 dặm/giờ nhưng chưa ai được tận mắt nhìn thấy nó. Sự phấn khích của công chúng đã lên đến cao trào. Đến đầu tháng 12, đã có 400.000 người chuẩn bị đặt hàng khi chưa nhìn thấy sản phẩm. Ngày 2 tháng 12, chiếc xe dòng A chính thức ra mắt công chúng trong các salon ô tô đặc biệt ở khắp các thành phố lớn trên nước Mỹ. Chicago, Detroit, Cleveland và New York đều huy động cảnh sát chống bạo động. Tại New York, hàng nghìn người đã đứng đợi cả đêm ở ngoài phòng triển lãm chỉ để lần đầu tiên được nhìn tận mắt chiếc xe mới sẽ thay thế thời đại của chiếc xe dòng T. Không một ai trên thế giới có thể dự đoán được Henry Ford có thể tạo ra được một không khí thần kỳ như vậy.

II. CHIẾC XE DÒNG A VÀ SẢN NGHIỆP Ở NƯỚC NGOÀI

Chiếc xe dòng A tung ra thị trường là sự kiện lớn nhất trong hai tháng cuối năm 1927. Ngày 28 tháng 11, hơn 2000 tờ báo đã đăng bức thư công khai của Henry Ford. Tính chung, trong tuần quảng cáo đó Công ty ô tô Ford đã chi 1,7 triệu đô-la, đây là một con số không nhỏ. Theo tính toán của Công ty ô tô Ford, lượng người đến các salon ô tô hoặc các đại lí tiêu thụ để ngắm nhìn chiếc xe dòng A ngay trong ngày đầu tiên đã lên đến 10.534.992 người. Đến cuối tuần, khi salon đặc biệt đóng cửa, đã có 25% người dân Mỹ trên khắp đất nước được nhìn tận mắt chiếc xe dòng A. Tại Milwaukee, Charlotte, Sao Paulo, Dallas, Cincinnati và Fargo, ngày nào cũng có rất nhiều người đến trung tâm triển lãm. Trước khi chiếc xe ra thị trường, công ty đã nhận được đơn đặt hàng hơn 100.000 chiếc. Tại các salon ô tô lại có thêm 500.000 chiếc. Tại Detroit, cứ 5 phút lại có một chiếc xe được đặt hàng. Mỗi chiếc xe phải đặt trước 25 đô-la tiền đặt cọc, từ năm 1927 đến năm 1928, chẳng khó khăn gì để bán được một chiếc xe dòng A. Đối với khách hàng thì điều tuyệt vời nhất ở chiếc xe chính là giá của nó. Kiểu xe có giá thấp nhất cũng chỉ bán với giá 385 đôla (đến giữa năm tăng lên 480 đô-la). Điều quan trọng hơn là chiếc xe dòng A rẻ hơn chiếc Chevrolet, hơn nữa sức hấp dẫn của nó cũng chẳng kém gì.

Công ty ô tô Ford mỗi ngày cho ra thị trường khoảng 300 chiếc xe dòng A, nhưng nhu cầu về xe lại cao gấp 20 lần con số đó. Cho đến tháng 1 năm 1928, vẫn còn có 600.000 khách hàng đang phải nhẫn nại đợi xe. Trong chiến dịch cạnh tranh với Công ty ô tô thông dụng, năm 1927, Ford chưa có được chỗ đứng trên thị trường mới, tỷ lệ tiêu thụ giữa Chevrolet và Ford là 1.700.000 : 365.000; năm 1928 Chevrolet vẫn dẫn đầu với tỉ lệ tiêu thụ 888.000 : 633.000. Nhưng năm 1929 đã trở thành năm của Ford, Ford đã bán được tổng cộng 1500.000 chiếc xe dòng A, lượng tiêu thụ của Chevrolet chỉ bằng 2/3 so với Ford. Năm 1929 là năm phá kỷ lục của Công ty ô tô Ford. Thành công của công ty có được là nhờ chiếc xe dòng A.

Bắt đầu từ năm 1925, cuộc cạnh tranh giữa Ford và Chevrolet đã lan rộng ra nước ngoài. Cả hai công ty đều ngắm đến thị trường châu Âu rộng lớn còn chưa được khai thác, thị trường châu Âu lúc đó rất giống với thị trường Mỹ 15 năm trước. Năm 1928, giá bán của ô tô Mỹ vào khoảng hơn 600 đô-la, còn ở châu Âu là vào khoảng 1430 đô-la. Cả Ford và Chevrolet đều tin tưởng rằng, giá cả thấp hơn sẽ mở ra thị trường châu Âu.

Năm 1925, Công ty ô tô thông dụng đã mua lại Công ty ô tô Vauxhall của Anh, đồng thời bắt đầu đề ra chính sách thống nhất cho các nghiệp vụ hải ngoại. Chính sách của Công ty ô tô thông dụng là mua lại các công ty ô tô ở các nước để lợi dụng danh tiếng vốn có của chúng.

Công ty ô tô Ford cũng đã trả lời bằng các chính sách của mình. Dù các chi nhánh của công ty ở châu Âu đã có từ rất lâu nhưng chúng không phát huy được những ưu điểm vốn có. Việc quảng bá chiếc xe dòng A dường như là cơ sở cho chiến lược mới ở châu Âu. Theo đề nghị của Edsel và Charles Sorensen, Henry Ford quyết định chính thức hóa tổ chức quốc tế của mình. Công ty Canada tiếp tục phụ trách khu vực bên ngoài quần đảo Britain của đế quốc Anh, Dearborn cung cấp cho các khu vực khác, ngoài châu Âu. Thay đổi lớn nhất là ở châu Âu, các công ty đơn lẻ sẽ có được nhiều quyền hơn nhưng tất cả các công ty đó sẽ phải hình thành một tổ chức, do Công ty TNHH ô tô Ford (England) thống nhất quản lý. Nhà máy của Công ty England đang được xây dựng ở Dagenham sẽ cung ứng linh kiện chủ yếu cho các chi nhánh tại các vùng ở châu Âu.

Percival Perry là người phụ trách đầu tiên của Công ty ô tô Ford England, nhưng ông đã từ chức sau khi Knudsen từ chức vào năm 1919. Sau đó, tuy đã trở thành một nhân vật quan trọng trong chính trường và thương trường, ông vẫn luôn thừa nhận rằng Công ty ô tô Ford mới là nơi thích hợp nhất đối với ông. Henry Ford cũng hối hận, ông cho rằng Perry là một nhà quản lí nhạy bén và thông minh. Vì thế, vào năm 1928, Henry Ford đã mời Perry quay trở lại cùng hợp tác. Sau khi nhận được lời mời của Henry Ford, Perry đã đến Dearborn, ông muốn dùng sự thật và những con số để chứng minh các nhà máy của Ford ở châu Âu cần nguồn đầu tư địa phương. Khi đó các chi nhánh của Ford ở các nước như Tây Ban Nha, Đan Mạch đều nằm trong tay gia đình Ford hoặc các công ty của Ford.

Đầu năm 1929, Công ty ô tô Ford tuyên bố thành lập 8 công ty mới, bao gồm các công ty ở Pháp, Bỉ, Đức, Italy, Tây Ban Nha, Hà Lan, Thụy Điển và Phần Lan. Trên thực tế chúng đều là công ty con của Công ty TNHH ô tô Ford (England). Công ty TNHH ô tô Ford (England) nắm giữ 60% cổ phần của mỗi công ty, số còn lại bán công khai tại từng nước. Sự thành công của các công ty sau khi ra thị trường khiến mọi người rất hài lòng, nhưng điều làm Ford thất vọng là số cổ phần vốn muốn để dành cho các nhà đầu tư bản địa đều về tay người Mỹ.

Từ ngày 24 đến ngày 29 tháng 10 năm 1929, thị trường cổ phiếu Mỹ đột nhiên suy sụp, kinh tế nước Mỹ bước vào thời kỳ tiêu điều chưa từng có trong lịch sử. Trong giai đoạn đó, những công nhân của Ford đều cảm nhận được một cách sâu sắc sự tàn khốc của nó. Henry Ford cũng vậy, công ty của ông đã biến thành một góc đấu trường.

III. ĐỐI PHÓ VỚI TÌNH HÌNH MỚI

Tháng 10 năm 1929, trước khi thị trường cổ phiếu suy sụp, Henry Ford tỏ ra rất lạc quan. Sau Đại chiến Thế giới I, mức sống ở các thành phố công nghiệp của Mỹ tăng lên nhanh chóng. Nếu sự suy sụp của phố Wall chỉ diễn ra trong một giai đoạn ngắn, nó sẽ chỉ là những tổn thất trên giấy tờ đối với giới tiền tệ mà không ảnh hưởng gì đến Henry Ford và công ty của ông. Bản thân Ford không vấp phải khó khăn gì trong ngày thứ ba đen tối đó (29 tháng 10 năm 1929). Cổ phiếu của Ford không bị suy giảm như những cổ phiếu khác vì từ trước đến nay chúng đều không tham gia vào hoạt động giao dịch. Nhưng sự suy sụp lớn này (trên thực tế là một loạt các sự việc xảy ra từ ngày 23 đến 31 tháng 10) không chỉ xảy ra trong một thời gian ngắn và trong phạm vi nhất định. Trên thực tế, nó là một bằng chứng có sức thuyết phục đầu tiên chứng minh rằng nền kinh tế mang tính quốc tế đã mất đi khả năng kiểm soát. Cùng với nó, Công ty ô tô Ford đã bộc lộ những vấn đề nghiêm trọng hơn cả sự tưởng tượng của mọi người.

Một tuần sau khi thị trường cổ phiếu suy sụp, Công ty ô tô Ford đã hạ giá bán chiếc xe dòng A. Trong hai tháng cuối cùng của năm 1929, Ford cũng đã dựng lên cho mình một bức tường lửa. Công ty lên kế hoạch thay đổi thiết kế của chiếc xe dòng A, cải tiến bộ phận tản nhiệt và một số chi tiết khác, hạ thấp khung xe, thực tế là dựa vào sự thay đổi thiết kế để giảm sản lượng. Tuy nhiên, năm 1929 vẫn là năm công ty giành được toàn thắng. Lượng tiêu thụ của chiếc xe dòng A tăng 138% so với năm trước, đạt 1,5 triệu chiếc, đánh bại Chevrolet (950.000 chiếc) và tất cả các thương hiệu khác. Vượt qua thất bại trong hai năm chuyển đổi sản xuất, Công ty ô tô Ford lại một lần nữa giành được thắng lợi, đem về cho gia đình Ford số lợi nhuận là 81 triệu đô-la. Tin tức này đã gây chấn động đối với không ít đối thủ cạnh tranh bởi họ vốn cho rằng Công ty ô tô Ford đã lỗ vốn khi sản xuất chiếc xe dòng A giá thấp, chất lượng cao.

Trong vòng một năm sau khi phố Wall suy sụp, lượng tiêu thụ của Công ty ô tô Ford vào năm 1930 không tăng lên nhưng cũng chỉ giảm nhẹ, trong tình hình bấy giờ, đó đã là một thắng lợi.

Trong suốt những năm 20 của thế kỷ XX, dân số của Detroit đã tăng 58%, điều đáng chú ý là số lượng đăng ký ô tô ở khu vực thành phố đã tăng 400%. Trước giai đoạn tiêu điều của nền kinh tế, Detroit luôn là một thành phố sôi động, nhưng sau đó, điều này đã không thể được khôi phục hoàn toàn. Năm 1931, thị trưởng thành phố Frank Murphy đã cố gắng để giúp đỡ 227.000 người thất nghiệp ở Detroit.

Công ty ô tô Ford trong năm tuy không thể nói là vui vẻ nhưng vẫn có thể hoạt động bình thường. Nhưng đến năm 1931, nó đã thực sự hỗn loạn. Trong năm đó, lượng tiêu thụ của công ty lại giảm từ 1 triệu chiếc xuống còn 500.000 chiếc. Một phần nguyên nhân có thể quy về cho tình hình kinh tế, nhưng thị phần của công ty cũng bắt đầu bị thu hẹp. Chevrolet năm đó dẫn đầu về lượng tiêu thụ, đồng thời chiếc Plymouth cũng đã vươn lên đứng thứ 3 trên thị trường. Chiếc xe dòng A mà Henry Ford cho là kiểu xe có thể đứng vững trên thị trường 10 năm đã bắt đầu trở nên lạc hậu.

Đầu những năm 30, sự cạnh tranh trên thị trường ô tô giá cao đã diễn biến thành sự cạnh tranh về số lượng xi-lanh. Số xi-lanh càng nhiều thì giá càng cao như chiếc Cadillac với 16 xi-lanh. Còn trên thị trường ô tô giá rẻ, bao lâu nay vẫn chỉ là loại động cơ 4 xi-lanh. Công ty ô tô Ford chuẩn bị cho ra đời một loại ô tô giá rẻ với động cơ 8 xi-lanh. Loại xe dòng A ngày càng khó khăn trong việc tìm được khách hàng. Năm 1931, số lượng công nhân của Công ty ô tô Ford chỉ bằng 1/2 so với cuối năm 1929. Đến tháng 2 năm 1932, Henry Ford tuyên bố sắp đưa vào sản xuất kiểu xe Ford V-8 mới.

Ngày 19 tháng 10 năm 1931, Công ty ô tô Ford chính thức khai thác kiểu ô tô mới và cũng chính là kiểu xe sau này được đặt tên là xe dòng Y. Với chiếc xe dòng Y, Công ty ô tô Ford đã thực sự trở thành một doanh nghiệp mang tính quốc tế.

Laurence Sheldrick phụ trách việc thiết kế chiếc xe dòng Y. Ở Công ty ô tô Ford, chỉ có mình Edsel quan tâm đến việc thiết kế thân xe. Mãi đến năm 1931, công ty vẫn chưa có ban thiết kế thân xe nhưng Edsel ý thức được rằng kiểu dáng của thân xe sẽ là đặc trưng mang tính tượng trưng cho thời đại tiếp theo của ngành công nghiệp ô tô, mà chiếc xe dòng Y sẽ là điểm tiếp xúc của đế quốc Ford. Trong thời gian Sheldrick phụ trách thiết kế chiếc xe dòng T, Edsel chỉ đạo thiết kế thân xe. Về kỹ thuật, chiếc xe mới về cơ bản vẫn bám theo thiết kế của chiếc xe dòng A, nhưng kiểu dáng của thân xe thì hoàn toàn mới.

Tháng 2 năm 1932, chỉ sau 4 tháng, chiếc xe dòng Y đã được trưng bày ở các phòng triển lãm ở châu Âu với giá 100 bảng Anh. Đến tháng 10, chiếc xe dòng Y bắt đầu được sản xuất. Từ đó đến 27 năm sau, chiếc xe dòng Y liên tục được xuất xưởng. Thời gian tồn tại của nó thậm chí còn vượt qua kỷ lục của chiếc xe dòng T. Tại Đức, do công nhân thiếu kinh nghiệm nên việc sản xuất mãi đến tháng 2 năm 1933 mới bắt đầu. Trong mấy năm đầu, cục diện hỗn loạn về kinh tế và chính trị của Đức khiến nhà máy ở Đức không thể phát huy được toàn bộ tiềm lực của nó. Chiếc xe dòng Y đã cứu vãn sản nghiệp ở châu Âu của Công ty ô tô Ford. Sản lượng của chiếc xe dòng Y trong 5 năm đầu đạt 135.359 chiếc, trong đó một số là xe nguyên chiếc, một số là linh kiện để cung cấp cho các nhà máy lắp ráp trên toàn thế giới. Nhờ chiếc xe dòng Y, Công ty TNHH ô tô Ford (England) không những vượt qua được những ngày tháng khó khăn trong giai đoạn tiêu điều của nền kinh tế mà còn nâng cao được thị phần của mình trên thị trường. Công ty Ford Werke (Công ty ô tô Ford ở Đức) vào năm 1933 cũng đã thu được lợi nhuận, mặc dù vẫn chưa thể bù đắp được sự đầu tư của Dearborn cho công ty. Từ đầu những năm 30 của thế kỷ XX đến khi Đại chiến Thế giới II bùng nổ, Công ty Ford Werke vẫn luôn là cánh tay phải của Công ty ô tô Ford. Tuy sau khi chiến tranh kết thúc, công ty Ford Werke đã trở thành một món tài sản rất có giá trị nhưng trong mắt Henry Ford, việc xây dựng nhà máy này có lẽ là một sai lầm.

Chiếc xe V-8 kiểu mới của Henry Ford là một loại xe kinh tế sử dụng động cơ 8 xi-lanh, là một phát đại bác trong cuộc chiến giữa Ford và Chevrolet. Kiểu xe mới đại diện cho quyết sách đầu tiên mà công ty đã đưa ra trong cuộc cạnh tranh kịch liệt vào những năm 30. Động cơ V-8 được hoàn tất vào tháng 1 năm 1932, chỉ 3 tháng sau khi bắt đầu đi vào sản xuất. Tuy động cơ chưa đạt được tính năng tốt nhất nhưng những kỹ sư của Công ty ô tô Ford vẫn kiên trì giải quyết từng vấn đề ảnh hưởng đến sự vận hành của động cơ.

Năm 1932, Công ty ô tô Ford đưa ra sản phẩm mới của 176 Bí quyết thành công của Henry Ford mình: một loại là chiếc xe dòng B (là chiếc xe dòng A có động cơ được nâng cao mã lực), một loại là chiếc V-8. Nhìn bề ngoài, về cơ bản là chúng giống nhau, chiếc V-8 dài hơn một chút. Chiếc V-8 có giá 550 đô-la, đắt hơn chiếc xe dòng B 50 đô-la. Trong tuần đầu tiên khi V-8 được đưa ra thị trường, các hoạt động triển lãm ở khắp nơi trên nước Mỹ đã thu hút khoảng 5,5 triệu người đến tham quan. Điều đáng tiếc là thời điểm đưa ra kiểu xe mới lại không tốt. Vào năm đó chẳng có mấy người đến tham quan có thể mua được chiếc xe kiểu mới đó. Cùng với khả năng mua sụt giảm của người tiêu dùng, còn có lời đồn rằng động cơ V-8 không ổn định: pít-tông khi vận hành xuống phía dưới động cơ có thể gây ra ma sát làm hỏng xi-lanh. Trên thực tế, động cơ V-8 trong giai đoạn đầu có tồn tại các vấn đề như pít-tông hỏng, hao nhiên liệu, độ nóng quá cao... Ngoài ra, kiểu dáng cũng là một vấn đề. Bề ngoài trông nó không khác chiếc xe dòng A là mấy, thiết kế bên ngoài của V-8 không thể hiện được rằng nó thực sự là một chiếc xe kiểu mới.

Mãi đến năm 1933, V-8 mới giành được thắng lợi trên thị trường. Edsel đã thuyết phục cha mình tăng chiều dài xe thêm 6 inches (khoảng 15 cm). Edsel đã đưa kích thước mới và bản vẽ thiết kế của kiểu xe dòng Y cho kỹ sư thiết kế thân xe Clare Kramer. Chiếc xe V-8 của năm 1933 là chiếc xe có kiểu dáng đẹp nhất trong những năm 30 của thế kỷ XX. Dù V-8 bán rất chạy nhưng tổng lượng tiêu thụ của Chevrolet vẫn vượt qua Ford. Đồng thời chiếc xe dòng A (và dòng B) cũng không còn sức nóng trên thị trường vào năm 1933. Sau năm 1934, nó không còn là sản phẩm chính thức của nhà máy Ford, nó đã biến mất mà chẳng ai nhận ra, ít ra là trong giai đoạn đầu. Sau này tình hình có thay đổi. Những hoạt động sưu tầm xe cổ sau Đại chiến Thế giới II đã khơi dậy niềm yêu thích của mọi người đối với chiếc xe dòng A. Nó luôn là chiếc xe được hoan nghênh nhất trong số những người ham mê xe cổ ngày càng nhiều trên toàn thế giới. Vào những năm 50 và 60 của thế kỷ XX, luôn có người yêu cầu Công ty ô tô Ford sản xuất lại chiếc xe dòng A. Đến năm 1934, chiếc Ford V-8 đã có được thị trường của mình.

IV. MERCURY

Đầu năm 1935, sản phẩm của Công ty ô tô thông dụng bao gồm 6 dòng lớn, phong phú về chủng loại và kiểu dáng. Ngược lại, sản phẩm của Công ty ô tô Ford rất đơn điệu, chỉ có hai dòng sản phẩm là kiểu xe giá thấp V-8 và kiểu xe sang trọng Lincoln. Do không có dòng sản phẩm nào ở giữa hai dòng sản phẩm đó nên các khách hàng của Ford quay sang tìm

kiếm sản phẩm mình cần ở các đối thủ của Ford. Năm 1937, Công ty ô tô Ford đã tách dây chuyền sản xuất V-8 ra làm hai: ngoài sản xuất động cơ V-8 60 mã lực còn sản xuất loại động cơ cao cấp 85 mã lực. Đã đến lúc Edsel đưa ra một thương hiệu Ford hoàn toàn mới. Khác với cha mình, các quyết sách của Edsel trong những năm 30 của thế kỷ XX luôn nhất quán, từng hành động của Edsel đều là một bộ phận trong một quy hoạch tổng thể. Trong 15 năm giữ chức vụ người đứng đầu Công ty ô tô Ford đã giúp Edsel học được rất nhiều điều.

Mỗi khi khởi động một hạng mục, Edsel lại là người chịu trách nhiệm duy nhất. Trong số hàng trăm thương hiệu có thể lựa chọn, bao gồm cả những cái tên mang màu sắc thần thoại, Edsel đã lựa chọn cái tên “Mercury”. Mercury là vị thần tốc độ trong thần thoại Hy Lạp. Đối với ô tô, đây là một cái tên tốt lành. So với V-8, Mercury dài hơn vài inch, công suất động cơ lớn hơn 10 mã lực, tốc độ nhanh hơn 10 dặm, tốc độ cao nhất đạt 90 dặm/giờ. Ban đầu Edsel định đặt tên cho kiểu xe mới là Ford - Mercury hoặc Mercury - Ford, nhưng sau khi nghe lời đề nghị của kỹ sư thiết kế, đồng thời sau một lần tham gia một cuộc triển lãm và nghe được những bình luận của khách hàng đối với kiểu xe mới của Ford, Edsel đã quyết định đặt tên cho chiếc xe mới là Mercury. Henry Ford không đặt nhiều hy vọng về viễn cảnh của Mercury, hơn nữa ông cũng không hứng thú với kiểu xe mới này.

Hai chiếc Mercury (một chiếc xe con và một chiếc xe mui trần hai chỗ) được đưa ra thử nghiệm vào tháng 7. Sau đó, nhà máy luyện kim và các nhà máy lắp ráp ở California, New Jersey, Chicago, Louisville, Kansas City ở Missouri nhanh chóng bắt đầu sản xuất. Không đến một năm, Công ty Ford Canada và các nhà máy lắp ráp ở Mexico, Brazil, Pháp, Romania, Đan Mạch, Bỉ và Hà Lan cũng bắt đầu sản xuất Mercury. Chiếc xe chính thức được đưa ra triển lãm ở Detroit vào trung tuần tháng 11. Mercury có giá bán 900 đô-la, mức giá bán ở giữa V-8 và Lincoln. Trong năm đầu tiên có mặt trên thị trường, sản lượng của Mercury đã đạt 69.135 chiếc. Sau khi Mercury xuất hiện, các sản phẩm của Công ty ô tô Ford đã chiếm 95% thị trường ô tô, ít ra là về mặt giá cả và đẳng cấp. Nhưng Edsel Ford vẫn chưa hài lòng. Đến năm 1939, cuối cùng Edsel đã có cơ hội để sản xuất ra chiếc ô tô lý tưởng của mình. Thành quả chính là chiếc ô tô Lincoln Continental được ưa chuộng nhất trong vài năm trước khi Mỹ tham gia cuộc Đại chiến Thế giới II. Kiểu xe này có thân rất dài, điểm đặc biệt có một không hai của nó chính là khoang để hành lí, ở giữa khoang để hành lí còn lắp một chiếc lốp dự phòng. Tuy vậy, điểm hấp dẫn nhất của nó lại là hình dáng, chiếc Continental toát lên một vẻ tự tin, đấy chính là ưu thế không thể phủ nhận của nó.

Chiếc xe sau khi được hoàn thành vào tháng 3 năm 1939 đã được chuyển đến cho Edsel khi đó đang đi nghỉ ở Florida. Tháng 10, chiếc xe bắt đầu được đưa ra thị trường. Trong năm 1940, năm đầu tiên ra thị trường, tổng lượng tiêu thụ của Continental chỉ có 400 chiếc, mỗi một chiếc đều được đặc chế, giá khoảng 2850 đô-la. Con số 400 chiếc vào năm 1939 chẳng đáng kể gì đối với ngành công nghiệp ô tô, nhưng ảnh hưởng mà Continental đem lại còn vượt hơn nhiều so với con số đó.

V. ĐẠI CHIẾN THẾ GIỚI II

Henry Ford không thử dùng một con thuyền hòa bình để kết thúc Đại chiến Thế giới II, nhưng đúng là ông cũng có ý định đó hoặc từng nói mình có ý định đó. Những người đã từng đọc qua tuyên ngôn của ông vào cuối những năm 30 của thế kỷ XX có lẽ không thể đoán được rằng Công ty ô tô Ford cuối cùng đã giành được mấy giải thưởng sản xuất các hạng mục của quân đội cho lục quân và hải quân, trở thành nhà bao thầu hợp đồng quốc phòng lớn thứ 3 với trị giá sản xuất đạt 52,6 tỉ đô-la. Những hành vi và lời lẽ của Henry Ford trong mấy năm đầu trước khi nước Mỹ chính thức tham chiến rất được mọi người chú ý. Ông vẫn bàn đến vấn đề hòa bình, cũng giống như thời kỳ Đại chiến Thế giới I, nhưng những hành vi mang tính trung lập của ông khiến người ta không thể biết rốt cuộc ông ủng hộ cho bên nào.

Tháng 7 năm 1938, Adolf Hitler đã tặng Henry Ford lúc đó đang tổ chức mừng thọ 75 tuổi một chiếc huân chương chữ thập do lãnh sự của Đức ở Detroit trao. Đức muốn bày tỏ thiện ý của mình thông qua việc đem lại vinh dự cho một số nhân vật quan trọng trong giới kinh doanh và chính trị ở nước ngoài, để truyền đạt thông tin của Đức lúc bấy giờ: Đức là một quốc gia văn minh. Nhưng những nhà phê bình ở Mỹ và Great Britant chẳng dành một lời lẽ tốt đẹp nào cho việc Henry Ford nhận được huân chương. Dù vậy, Henry Ford vẫn từ chối trả lại huân chương cho nước Đức, một phần chính là vì đây là một vấn đề còn đang được tranh luận. Dưới sức ép đó, Ford càng trở nên cứng rắn. Ngoài ra, việc ông giữ lại chiếc huân chương có thể còn để trêu tức đối thủ cũ của ông là Franklin Roosevelt. Hơn nữa ông còn cân nhắc đến phương diện kinh doanh. Mùa hè năm 1938, Ford Werke sẽ nhận được hợp đồng sản xuất ô tô của chính phủ Đức. Henry Ford đang chờ đợi một hợp đồng như vậy, nhưng nếu ông trả lại huân chương cho Hitler thì rất có thể ông sẽ không có được hợp đồng này.

Ngày càng có nhiều người nghi ngờ Henry Ford cùng một giuộc với Hitler, vì thế Henry Ford đã phát biểu, bày tỏ ông là một người theo chủ nghĩa hòa bình, để chứng minh cho lập trường của mình, ông đã tham gia vào cuộc tranh luận kịch liệt nhất vào mùa thu năm 1938 với chủ đề: Nước Mỹ nên đóng vai trò như thế nào trước hiện trạng người Do Thái trốn khỏi nước Đức. Henry Ford bày tỏ, ông ủng hộ những người Do Thái lưu vong đến định cư ở Mỹ, thậm chí ông còn thuê một số người Do Thái đến từ Đức làm việc trong các trang trại của Ford ở khắp các nơi ở bang Michigan. Nhưng đa số mọi người đều cho rằng, Henry Ford tỏ thái độ như vậy chẳng qua chỉ là để làm giảm những sự thù địch đối với ông trong sự kiện chiếc huân chương.

Tháng 9 năm 1939, cùng với việc xe tăng Đức vượt qua biên giới Ba Lan, cuộc Đại chiến Thế giới II đã bao trùm lên khắp châu Âu. Trong những năm 1940-1941, không có mấy người Mỹ ủng hộ lập trường sai lầm của người Đức. Ngược lại, đa số người Mỹ đều tin rằng việc đứng ngoài cuộc đại chiến châu Âu là biện pháp tốt nhất để duy trì sự dân chủ của Mỹ. Trong thời gian chiến tranh, Công ty ô tô Ford đã nhận hợp đồng sản xuất động cơ máy bay cho chính phủ Mỹ, công ty đã lên kế hoạch xây dựng một nhà máy mới có quy mô lớn. Số lượng công nhân ở nhà máy này đạt đến 17.000 người. Công ty ô tô Ford đã tham gia vào hạng mục sản xuất loại máy bay oanh tạc B-24 Liberator. Tuy vậy, dù Henry Ford cuối cùng đã chấp nhận sự thực rằng công ty của ông đang tham gia sản xuất cho quân đội nhưng ông cũng đã thành công trong việc tránh cho công ty ở Mỹ và các chi nhánh ở các nước trên thế

giới phải sản xuất loại vũ khí mang tính hủy diệt, chỉ sản xuất những sản phẩm quân dụng không mang tính sát thương, ví dụ, chỉ sản xuất máy bay chứ không sản xuất tên lửa gắn trên máy bay.

Ngày 3 tháng 3 năm 1941, chính phủ đã ký với Công ty ô tô Ford một bản hợp đồng trị giá 480 triệu đô-la để sản xuất 1200 bộ linh kiện thân máy bay (tất cả các linh kiện trừ động cơ) và 800 chiếc máy bay nguyên chiếc, đồng thời cho phép công ty xây dựng một nhà máy mới có quy mô lớn. Xưởng nằm cách Detroit 25 dặm về phía Nam, cách Ann Arbor không xa, được đặt tên là "Trang trại cây liễu", đó là một trang trại chăn nuôi gia súc có diện tích 975 mẫu Anh (khoảng 3945 ha). Khi nhà máy được xây dựng xong và bắt đầu vận hành, mỗi tiếng có thể sản xuất được 1 chiếc B-24. Tháng 4, công việc dọn dẹp đã được hoàn tất. Đến tháng 9, các công trình kiến trúc chính đã được xây dựng xong. Nhưng việc xây dựng nhà xưởng không phải là vấn đề khó mà vấn đề chính là thiết bị của nhà máy. Chỉ riêng số khuôn đã lên đến 11.000 chiếc. Công ty ô tô Ford đã phải chuyển một nửa số công việc chuẩn bị cho các công ty khác. Ngoài chế tạo B-24 ở trang trại cây liễu, Công ty ô tô Ford còn sản xuất loại xe Jeep quân dụng ở nhà máy luyện kim.

VI. TRANG TRẠI CÂY LIỄU VÀ B-24 LIBERATOR

Vào tháng 5 năm 1943, trang trại cây liễu bắt đầu đi vào sản xuất toàn diện, mỗi tháng có thể sản xuất được 500 chiếc B-24, bao gồm máy bay nguyên chiếc và bộ linh kiện đồng bộ. Trước đó không lâu, tình hình không được khả quan như vậy. Trong cả năm 1942, nhà máy lớn nhất thế giới chỉ có thể sản xuất được mấy chục chiếc máy bay oanh tạc vì việc cung cấp linh kiện vô cùng chậm chạp.

Năm 1941, các nhà sản xuất ô tô đã giành được thành công lớn trong việc tiêu thụ ô tô, điều này một phần là do họ lo ngại chiến tranh sẽ ảnh hưởng đến việc sản xuất xe mới. Dù đã làm nhiều việc cho quân đội nhưng việc sản xuất ô tô mới thực sự là mối quan tâm của họ. Năm 1940, mức sản xuất của Công ty ô tô Ford chiếm 20,2% tổng số ô tô trên toàn nước Mỹ, đến năm sau là 18,1%, căn cứ vào hạn ngạch sản xuất, sản lượng năm 1942 chiếm 18,6% sản lượng của cả ngành ô tô. Nhưng trên thực tế, trong năm 1942, Công ty ô tô Ford chỉ sản xuất được 399.600 chiếc, bằng khoảng một nửa so với năm trước.

Tháng 12 năm 1941, việc Trân Châu Cảng và Philippines bị tấn công đã làm thay đổi hạn ngạch sản xuất. Áp lực đối với nền công nghiệp Mỹ, đặc biệt là ngành chế tạo ô tô tăng lên chỉ trong phút chốc. Khoảng 25% số vật dụng trong quân đội đồng minh đều được sản xuất ở Detroit. Nhôm và các nguyên vật liệu khác được vận chuyển đến nhà máy, sau đó được gia công để tạo ra các linh kiện máy bay: không tính đến 700.000 chiếc đinh tán thì B-24 bao gồm 550.000 chi tiết. Những chi tiết này sau đó được lắp ráp thành những tổ hợp chi tiết, đưa đến hai dây chuyền lắp ráp sau cùng. Máy bay sau khi được lắp ráp xong sẽ được chuyển đến đường băng ở nhà máy cách đó một dặm để bay thử.

Cùng với sự tiến triển của các hạng mục quân sự, sự lo lắng của Henry Ford cũng ngày càng tăng lên. Ông biết rõ rằng công ty của mình chỉ còn một khách hàng là chính phủ Mỹ. Điều này không giống với thời gian xảy ra cuộc Đại chiến Thế giới I bởi vì khi đó, Công ty ô

tô Ford vừa tham gia sản xuất đồ quân dụng vừa tiếp tục sản xuất ô tô. Nhưng vào năm 1942, mức độ động viên quân sự của Mỹ còn cao hơn rất nhiều. Việc tiêu thụ xe mới phải dừng lại, Công ty ô tô Ford, giống như tất cả các nhà sản xuất ô tô khác, đều phụ thuộc cả vào quân đội Mỹ.

Tháng 1 năm 1942, Edsel Ford được chẩn đoán bị mắc bệnh ung thư dạ dày. Một số học giả đã quy trách nhiệm về căn bệnh của Edsel Ford cho Henry Ford, bởi vì chính thái độ đối địch của ông đã làm tổn hại đến hệ thống thần kinh và tình hình sức khỏe tổng thể của cậu con trai. Một số người khác thì cho rằng căn bệnh của Edsel là do thói quen uống rượu gây ra. Edsel đã phẫu thuật để cắt đi 1/2 dạ dày nhưng cũng không có tác dụng. Sau khi phẫu thuật, sức khỏe của Edsel vẫn rất yếu, hơn một năm sau đó, sức khỏe của ông vẫn không thể hoàn toàn hồi phục. Ngày 26 tháng 5 năm 1943, Edsel Ford đã qua đời tại nhà riêng. Cả gia đình chìm trong đau thương mất mát.

Đến năm 1944, nhà máy cây liễu đã có được bước bứt phá, cuối cùng đã sản xuất ra được loại máy bay oanh tạc B-24 Liberator hạng nhất, hoàn thành kế hoạch bước đầu. Đến mùa hè, nhà máy cây liễu đã sản xuất được 5000 chiếc máy bay, thậm chí nó còn đảm đương những nhiệm vụ khác như chế tạo các linh kiện thay thế và cải tạo loại B-24 cũ. Việc Mỹ tham chiến với một số lượng lớn máy bay oanh tạc B-24 đã nhanh chóng kết thúc cuộc Đại chiến châu Âu. Trong thời gian chiến tranh, Công ty ô tô Ford đã sản xuất tổng cộng 8.685 chiếc máy bay oanh tạc B-24, 57.851 chiếc động cơ máy bay, 277.896 chiếc xe Jeep, 93.217 chiếc ô tô tải, 26.954 chiếc động cơ xe tăng cùng với 2.718 chiếc xe tăng và những loại máy móc hạng nặng khác.

Ngày 17 tháng 4 năm 1945, Army Air Force đã gửi thông báo ngừng sản xuất đến nhà máy cây liễu, thông báo tuyên bố, việc sản xuất sẽ chấm dứt hoàn toàn trước tháng 8 năm 1945. Sau khi được dỡ bỏ tên lửa, súng máy và các thiết bị chụp ảnh, hàng trăm chiếc máy bay oanh tạc B-24 từ châu Âu được chuyển về nhà máy cây liễu. B-24, một trong những phương tiện chiến tranh được coi là thần tượng trong giai đoạn đầu Đại chiến Thế giới II đã nhanh chóng trở nên lỗi thời. Thời kỳ hưng thịnh của nhà máy cây liễu đã chấm dứt.

Tháng 8 năm 1945, cùng với vụ nổ bom nguyên tử ở Hiroshima và Nagasaki, cuộc Đại chiến Thế giới II đã kết thúc. Sau khi người Nhật đầu hàng, người dân Detroit đã tụ tập để diễu hành chào mừng thắng lợi. Đa số các doanh nghiệp công nghiệp đều vội vã quay lại với ngành nghề họ đã làm trong thời kỳ hòa bình, nhưng Công ty ô tô Ford thì lại đứng bên lề của sự lãng quên. Cũng giống như những doanh nghiệp khác, nó không thể trở về những năm tháng trước chiến tranh. Cùng với sự ra đi của Edsel Ford và Charles Sorensen, Công ty ô tô Ford trước đây không bao giờ còn có thể quay trở lại. Hơn nữa, trước khi có ai đó thay thế Henry Ford, Công ty ô tô Ford cũng không thể tiếp tục tiến lên. Người kế tục nếu không phải là Henry II thì sẽ là Harry Bennett. Đối với Công ty ô tô Ford, trước khi trận chiến đấu cuối cùng kết thúc thì cuộc chiến tranh vẫn chưa kết thúc.

PHẦN IV
DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI

I. CUỘC CÁCH MẠNG BÌNH LẶNG

Tháng 9 năm 1945, Henry Ford II khi đó 28 tuổi đã trở thành người đứng đầu Công ty ô tô Ford. Rất nhiều nhà quan sát ở trong và ngoài công ty đều cho rằng Henry Ford II không có đủ năng lực. Do Henry Ford II hoàn toàn xa lạ với thời kỳ huy hoàng trước đây của công ty nên có một số người cho rằng ngay cả việc tháo lắp lốp và sát-xi ông cũng không phân biệt được. Trong mắt một số công nhân, ông chỉ là một đứa con được sinh ra trong một gia đình giàu có. Nhưng ông đã chứng tỏ rằng ông là một nhà lãnh đạo thích hợp mà công ty đang cần. Henry Ford đầu tiên đã xây dựng nên một công ty đưa thế giới đến với hiện đại hóa, còn Henry Ford II thì đưa công ty này bước vào thời kỳ hiện đại hóa.

Edsel và Eleanor luôn tránh để con cái họ tiếp xúc với thế giới bên ngoài, một phần là do họ sợ con mình bị bắt 188 Bí quyết thành công của Henry Ford cóc. Cuộc sống của họ trôi qua khá bình lặng ở Detroit. Cả Henry và Clara Ford cũng phân tách cuộc sống gia đình và công việc kinh doanh một cách rất rõ ràng. Họ rất yêu những đứa cháu của mình nhưng họ chỉ chơi cùng chúng chứ không coi chúng như thợ học việc. Henry II, Benson, Josephine và Billy thường xuyên đến nghỉ cuối tuần cùng ông bà. Đích thân Henry Ford dạy bọn trẻ cách lái xe, cách quan sát những con chim hoang dã và cách trèo cây. Ngoài ra, mùa hè nào Edsel và Eleanor cũng đưa bọn trẻ đến cảng Sear ở bang Maine và cả gia đình thường đi nghỉ tại Florida.

Henry II là người có tính tình ôn hòa, ông đối xử với mọi người rất mực lịch sự. Mặc dù ông rất tôn trọng người lớn tuổi nhưng đối với bạn bè và bạn học, ông lại bộc lộ tính tự phụ. Có lẽ một phần là vì những người em của ông, đặc biệt là Benson, chưa bao giờ phản đối ông, luôn nghe theo sự chỉ đạo của ông. Người em nhỏ tuổi nhất William Ford sau này trở thành một ngôi sao thể thao. Năm 1933, ông rời quê nhà đến học ở bang Connecticut. Thành tích học tập của ông rất bình thường, nhưng ông là một người hiểu biết và rất thông minh.

Henry II đã biết cách ứng phó với những thứ mà mình không thích một cách nhẹ nhàng. Sau khi rời khỏi trường đại học, ông cùng Anne McDonnell làm lễ thành hôn. Đây là cô gái New York mà ông làm quen được trong thời gian học đại học. Hoàn cảnh gia đình của hai

người có một số điểm tương đồng: Ông của Anne là Thomas Murray, một nhà phát minh có gia tài 50 triệu đô-la, bố là một nhà tiền tệ, bản thân Anne là một tín đồ theo đạo Ki-tô. Mặc dù gia đình không tán thành nhưng Henry II vẫn tiếp nhận việc theo đạo Ki-tô. Edsel đã tặng Henry II 25.000 cổ phần của Công ty ô tô Ford làm quà cưới. Hai người cũng đi nghỉ tuần trăng mật ở Hawaii giống như ông bà của Henry.

Vào thời điểm Henry và Anne đến định cư ở Detroit, Benson cũng tốt nghiệp đại học Prinston. Anh em họ đều trở thành kỹ sư trong công ty của gia tộc. Họ không hy vọng có được sự quan tâm đặc biệt nào trong công việc. Hai đứa con đầu của Henry II và Anne là hai cô con gái Charlotte và Anne, sau đó họ sinh thêm một cậu con trai là Edsel II.

Trong năm 1940-1941, Công ty ô tô Ford vướng vào những rắc rối của hoạt động công đoàn. Khi đó Henry II đang làm việc tại nhà máy luyện kim. Henry II thích làm việc tại phòng thí nghiệm. Chưa bao giờ có ai trong công ty mời Henry II tham gia các cuộc họp hoặc tham gia quản lý công ty.

Henry Ford có lẽ chưa bao giờ có ý định truyền lại chức vụ của mình cho cháu trai, cũng giống như ông chưa bao giờ có ý định truyền lại cho Edsel, nhưng Henry II dường như rất hài lòng với công việc của mình ở nhà máy luyện kim. Nhưng đến mùa xuân năm 1941, trước khi xảy ra sự kiện Trân Châu Cảng 8 tháng, Henry II đột nhiên gia nhập quân đội Mỹ, trở thành một thiếu úy hải quân. Việc ông chọn thời điểm này để nhập ngũ khiến mọi người cảm thấy khó hiểu bởi cô con gái đầu lòng Charlotte khi đó vừa được sinh chưa đầy một tháng. Henry II ban đầu đến trường đào tạo hải quân Mỹ ở Dearborn, sau đó được phái đến trung tâm huấn luyện hải quân vùng Ngũ hồ ở Chicago. Ở đây ông nhận chức vụ đầu tiên của mình trong quân đội: trợ lý hành chính. Hải quân đã dạy cho ông cách làm việc - điều mà Công ty ô tô Ford không thể dạy ông. Với sự chân thành, hòa nhã, Henry II rất được mọi người yêu mến, ngoài ra ông còn có tài năng bẩm sinh về hải quân. Nhưng dù thế nào thì ông vẫn là Henry Ford II. Chính điểm này đã khiến ông trở thành một nhân vật rất quan trọng đối với cả đất nước vào năm 1943.

Đầu tháng 8 năm 1943, sau khi rời quân đội, Henry II đến nhà máy luyện kim. Vào thời điểm này, nhân viên ở các phòng ban trong nhà máy đều đang nghỉ hè nên ông chỉ có thể tự sắp xếp cho mình nửa chiếc bàn trong phòng làm việc của người khác, một mình đi dạo quanh nhà máy, nói chuyện với công nhân, tìm hiểu về quy trình chế tạo ô tô.

Henry Ford chẳng mấy tán thành việc cháu trai của mình xuất hiện trong nhà máy. Ban đầu, ông lặp lại biện pháp đã áp dụng đối với Edsel: kiểm soát Henry II, nhưng thái độ đó cũng chẳng duy trì được bao lâu, Ford đã qua tuổi 80, tình trạng sức khỏe không còn được tốt, một người không có chức vụ cũng chẳng có quyền lực như Henry II không đáng để ông phải phung phí sức lực.

Năm 1944, tình trạng sức khỏe của Henry Ford lại một lần nữa xấu đi, ngay từ đầu năm, trong một lần đi nghỉ ở bang Georgia, ông lại bị cảm, tư tưởng cũng phát sinh những thay đổi. Tinh thần của ông không còn được minh mẫn. Tình trạng sức khỏe của ông vô cùng xấu. Henry Ford quả đã già rồi. Đến năm 1945, ngoài việc ký tên và cùng người khác chụp ảnh,

ông không còn sức để tham dự vào bất cứ việc gì của công ty. Ông chỉ còn giữ chức vụ trên danh nghĩa, ông phải dựa hết vào Harry Bennett để giải thích những ý tưởng của mình. Đối với Bennett, tình hình lúc này là lý tưởng nhất bởi vì Ford không tin tưởng bất cứ ai khác, đặc biệt là không tin tưởng Henry II. Chỉ cần Henry Ford còn sống thì tình hình đó sẽ không bao giờ thay đổi.

Do không có sự kiểm soát sổ sách chuyên môn, Công ty ô tô Ford trở thành một nơi đầy rẫy những kẻ ăn trộm tiền công ty. Trong cả quãng đời sự nghiệp của mình, Henry Ford luôn thích tìm hiểu tình hình kinh doanh của công ty thông qua nguồn thông tin đến với ông chứ không phải thông qua các con số trong sổ sách. Bởi vậy, mạng lưới thu thập tin tức tình báo của Bennett đã thay thế kế toán trong công ty. Điều này khiến Bennett chiếm giữ được một chức vụ béo bở trong công ty, có quyền quyết định ai là người kiếm tiền cho công ty và ai là người lấy tiền của công ty. "Tôi không biết ông ấy lấy trộm được bao nhiêu tiền, cũng không biết ông ấy lấy bằng cách nào" - Henry II sau này bình luận về Bennett - "nhưng tôi tin rằng, dù tôi không có bất cứ một bằng chứng nào, dựa vào lương của ông ấy, ông ấy không thể có được một cuộc sống như thế. Tôi đã từng nói, xét về chức vụ, mức lương của ông ấy là vô cùng thấp. Tôi không biết ông ấy làm thế nào nhưng chắc chắn là ông ấy đã làm".

Thời điểm này, trong ngành ô tô, Công ty ô tô Ford đang ở vào thời kỳ yếu kém nhất. Đến mùa hè năm 1945, thời đại hoàng kim của Công ty ô tô Ford cũ đã kết thúc. Trong thời gian Đại chiến Thế giới II, Công ty ô tô Ford cũ của Ford vẫn tồn tại, nhưng nó không hề thay đổi, mãi đến khi khủng hoảng của quốc gia kết thúc. Từ đó về sau, Công ty ô tô Ford bắt buộc phải đổi mới, và phải có một người mới lên lãnh đạo. Nếu không hành động thì Harry Bennett sẽ tiếp tục sự khống chế của mình. Vào cuối năm 1944 hoặc vào một thời điểm nào đó đầu năm 1945, Henry Ford thậm chí đã ký bản phụ lục di chúc, quy định trong vòng 10 năm sau khi ông mất không được lập người đứng đầu công ty, Công ty ô tô Ford sẽ do Hội đồng quản trị mà thư ký là Harry Bennett quản lý. Dù Henry II có biết đến bản phụ lục di chúc đó hay không, ông cũng biết rất rõ rằng Bennett đang âm mưu giành lấy vị trí của ông trong công ty, cũng giống như đã từng giành lấy vị trí của bố ông.

Năm 1944, Henry II quyết định bày tỏ rõ lập trường của mình. Ông thuê một giám đốc kinh doanh mới, người này có tên là John R. Davis. Davis vào công ty từ năm 1919 và là một trong những nhân viên mà Edsel ưa thích nhất, sau khi xung đột với Harry Bennett, Davis đã bị chuyển đến bờ biển phía Tây. Henry II đã đích thân đến thăm Davis, mời ông trở về Dearborn nhậm chức giám đốc kinh doanh nhưng Davis từ chối. Davis nói rằng nếu ông quay về với một chức vụ mới thì Bennett càng muốn tiêu diệt ông. Sau hai ngày khuyên giải, Henry II cuối cùng đã nghe được đáp án mà ông muốn nghe, nhưng phải đổi lấy bằng một điều khoản bảo hiểm rất mạo hiểm. Henry II hứa rằng, nếu Davis bị đuổi việc, bản thân ông cũng sẽ rời khỏi công ty.

Và Henry II đã thành công. Trong cục diện lúc bấy giờ, ông đã có được sự ủng hộ quý báu của gia tộc Ford, bà, mẹ và anh chị em trong gia đình đều ủng hộ ông. Họ chỉ có một suy nghĩ: Henry II phải là người kế thừa chức vụ người đứng đầu Công ty ô tô Ford bởi vì ông xứng đáng với chức vụ đó. Trong số họ không có ai hoài nghi năng lực của Henry II hoặc

đưa ra một người khác có tư cách hơn Henry II. Clara Ford và Eleanor nắm giữ gần 1/3 cổ phần của Công ty ô tô Ford. Có người nói rằng họ đã đe dọa rằng nếu Henry II không được giữ chức vụ người đứng đầu công ty, họ sẽ đem cổ phần của mình ra bán trên thị trường phố Wall. Cho dù có từng đưa ra lời đe dọa như vậy hay không, trên thực tế, họ đã làm một số công việc cần thiết, có tác dụng đối với thời đại Henry II trong lịch sử doanh nghiệp gia tộc Ford.

Ngày 21 tháng 9 năm 1945, cuộc họp Hội đồng quản trị đã diễn ra ở nhà máy luyện kim. Henry Ford tuyên bố từ chức đồng thời đưa Henry II lên làm người kế nhiệm. Ngay trong tháng đầu tiên nhậm chức, Henry II đã thay đổi rất nhiều việc. Ngoài Bennett, mười mấy người đi theo ông ta lập tức bị đuổi việc. Tiếp đó là hơn 1000 người khác cũng theo gót họ ra đi - họ đều là những người làm việc cho Bennett chứ không làm việc cho Công ty ô tô Ford. Henry II tuyên bố, tất cả mọi người trong công ty đều phải trực tiếp nghe theo mệnh lệnh của ông. Mỗi một người bị đuổi đều do đích thân ông quyết định. Một số người sau khi bị đuổi việc vẫn hy vọng có một ngày Henry Ford sẽ gọi Bennett quay lại, nhưng ngày đó sẽ không bao giờ đến. Henry Ford sau khi nghỉ hưu đã chẳng còn hứng thú gì với công ty. Cùng với việc Bennett bị diệt vong, Henry Ford nghỉ hưu và sự kết thúc của cuộc chiến tranh tàn khốc nhất trong lịch sử, mùa thu năm 1945, Henry II đã hoàn toàn kiểm soát Công ty ô tô Ford.

Đến khi chiến tranh kết thúc, tất cả các doanh nghiệp chế tạo ô tô đều trở nên rất giàu có. Công ty ô tô Ford cũng không là ngoại lệ, số tiền gửi trong ngân hàng của công ty đạt 68,5 tỉ đô-la và không có một khoản nợ nào. Công ty ô tô Ford Canada cũng trong tình trạng kinh doanh thuận lợi, các chi nhánh ở Nam Phi và New Zealand đều vận hành tốt. Xét trên phạm vi thế giới, Công ty ô tô Ford đã giữ được những nhà máy lắp ráp ở Nam Mỹ và Trung Mỹ, nhưng thách thức nằm ở việc thiết lập lại mối quan hệ với các công ty con của Ford ở châu Âu trong thời kỳ hòa bình. Sau ngày chiến thắng ở châu Âu, Công ty Ford Werke ở Đức đã bắt đầu sản xuất xe tải và cho ra đời chiếc ô tô tải đầu tiên sau chiến tranh vào ngày 8 tháng 5. Công ty Ford England cũng đã khôi phục việc sản xuất ô tô, ngày 25 tháng 5, công ty đã sản xuất ra chiếc ô tô khách đầu tiên sau chiến tranh.

Ở trong nước, ngày 3 tháng 7 năm 1945, Công ty ô tô Ford đã sản xuất chiếc ô tô dân dụng đầu tiên, trở thành nhà sản xuất ô tô đầu tiên đưa ra xe mới trong năm 1946. Về mặt thiết kế, chiếc xe không thể coi là thành công. Nó chẳng khá hơn những chiếc ô tô Ford trong năm 1942, ba-đơ-sốc làm bằng gỗ, kính lưng làm bằng nhựa, điều này cũng do nguyên nhân thiếu nguyên vật liệu sau chiến tranh. Henry II biết rằng xe của ông sẽ có người mua, tuy vậy ông cũng ý thức được rằng tác dụng thực sự của kiểu xe mới này chính là kéo dài thời gian để công ty có thể thiết kế ra được một kiểu xe mới thực sự. Xét từ nhiều phương diện, những gì mà Henry II phải làm là tìm cách để công ty vượt qua được 3-4 năm tiếp

theo. Nguồn tài chính của công ty tuy hùng hậu nhưng về lâu dài, không thể dễ dàng lạc quan với tình hình của công ty.

Sau khi chiến tranh kết thúc, nước Mỹ có 9 công ty sản xuất ô tô khách: Công ty ô tô thông dụng chiếm 38% lượng tiêu thụ trong năm 1946, Chrysler chiếm 26%, Ford chiếm 23%, 6 công ty còn lại không có công ty nào chiếm được quá 5%, trong đó Parkard, Nash, Hudson đều là những thương hiệu nổi tiếng, Grosley và Kaiser-Frazer là những công ty mới. Từ năm 1946 đến năm 1948, những công ty này đều vận hành tốt, nhưng họ biết rằng, cơn sốt mua bán sẽ nhanh chóng biến mất. Trong thời kỳ chiến tranh, sau khi các thiết bị sản xuất ô tô đều được chuyển sang sản xuất đồ quân dụng, rất nhiều nhà kinh doanh ô tô đã phá sản. Một số khác chuyển sang kinh doanh ô tô cũ hoặc cung cấp linh kiện. Có khoảng 10% các nhà tiêu thụ ô tô Ford đã ra khỏi ngành ô tô.

Năm 1945 và 1946, Henry Ford II thường xuyên đi công tác, ông đến thăm các nhà tiêu thụ ô tô Ford ở khắp nơi trên nước Mỹ. Ông đích thân gặp mặt họ, tham quan phòng trưng bày của họ, tìm hiểu những vấn đề mà họ quan tâm. Cách lựa chọn thời cơ của Henry II là vô cùng quan trọng đối với vấn đề sinh tồn của Công ty ô tô Ford. Thành tựu đầu tiên của ông chính là đảm bảo thái độ lạc quan về tương lai cho mạng lưới các nhà tiêu thụ của Công ty ô tô Ford. Điều làm mọi người bất ngờ nhất là Henry II ủng hộ việc đàm phán tiền lương, hơn nữa ông lại đồng ý hợp tác với tổ chức công đoàn. Mead Bricker quản lý sản xuất, Davis tiếp tục quản lý việc mua bán.

II. QUA ĐỜI Ở DEARBORN

Trong mấy năm cuối cùng của cuộc đời, gần như ngày nào Henry Ford cũng cùng Robert Rankin lái xe đi hóng gió. Rankin là một trong những người lái xe tốt nhất của ông và cũng là một người bạn trung thành. Rankin biết ông chủ ghét những tín hiệu giao thông, vì thế ông đã nghiên cứu những tuyến đường có thể tránh được các tín hiệu giao thông, đồng thời còn luyện được khả năng lái xe liên tục không phải dừng lại.

Đối với Henry Ford, quãng thời gian sau Đại chiến Thế giới II là một quãng thời gian buồn thảm - những người bạn tốt nhất của ông là Harvey S. Firestone, George Washington Carver và Thomas Edison đều đã qua đời, Edsel cũng đã ra đi. Henry Ford gần như từ bỏ hoàn toàn thế giới bên ngoài. Hai mùa đông đầu tiên sau khi Đại chiến Thế giới II kết thúc, Henry và Clara Ford đến an dưỡng vài tháng ở bang Georgia. Ford giống như một đại địa chủ, hàng ngày lái xe đi dạo quanh mảnh đất rộng hàng nghìn mẫu Anh của ông.

Năm 1938, Ford từng từ chối tham dự tang lễ của Harvey S. Firestone bởi cái chết của Firestone là một mất mát quá lớn đối với ông. Henry Ford tuy đã già yếu nhưng vẫn là một người vĩ đại. Đế quốc của ông bao gồm 6 nhà máy ở Mỹ, 9 nhà máy ở Canada và 20 nhà máy ở các nước khác. Ông còn có những trạm thí nghiệm nông nghiệp lớn ở bang Michigan và Georgia, sở hữu mảnh rừng rộng gần 500.000 mẫu Anh ở Michigan và Kentucky, vô số những chiếc thuyền ở vùng Ngũ hồ. Ngoài ra, ông còn có một nhà máy chế tạo các sản phẩm pha lê, 16 bãi khai thác khoáng sản và rất nhiều các sản nghiệp khác nằm rải rác ở Appalachian. Nhà máy luyện kim vẫn là nơi được mọi người chú ý nhất. Nhưng Henry Ford

rất cô độc, xét về một số mặt, ông đã là người không hợp thời, Công ty ô tô Ford đã không còn cần đến ông.

Từ nội chiến đến chiến tranh lạnh, từ ngựa đến ô tô, từ nến đến đèn điện, cuộc đời kéo dài 83 năm của Henry Ford đã trải qua thời đại tốc độ nhanh, thậm chí hơi điên cuồng. Ông đã khơi dậy nguồn sức mạnh mà cho đến bây giờ vẫn đang ảnh hưởng đến cuộc sống của rất nhiều người trên toàn thế giới. Ford đã dùng rất nhiều cách để thay đổi lộ trình phát triển của thế giới, những sự thay đổi này đã tạo ra một thế giới hiện đại.

23 giờ 40 phút ngày 7 tháng 4 năm 1947, Henry Ford qua đời. Trên bức tường cạnh giường của ông có treo một bức ảnh, đó là ảnh người mẹ yêu quý của ông. Ngày hôm sau, tin về cái chết của Henry Ford đã làm chấn động cả thế giới. Tại Detroit, tin tức này đã chiếm đa số các tít trang nhất của các tờ báo. Điện chia buồn từ các nơi tới tấp gửi đến Dearborn. Ngày 9 tháng 4, linh cữu của Henry Ford được đặt trong lễ đường Lovett Hall, hơn 100.000 người đã đến đưa tiễn ông. Sau hai tiếng mở cửa lễ đường, dòng người xếp hàng đôi ở bên ngoài đã dài hơn 1 dặm. Ngày đưa tang ông, ngày 10 tháng 4, khắp mọi nơi ở Detroit đều treo cờ rủ. Tất cả các nhà máy Ford và các phòng trưng bày trên toàn thế giới và một số văn phòng chính phủ không quan trọng lắm ở khu vực Detroit đều đóng cửa. Để kỷ niệm người đi tiên phong trong ngành ô tô, Công ty ô tô thông dụng, Chrysler, Packard và tất cả các công ty ô tô khác trên nước Mỹ đều dừng sản xuất mấy phút vào lúc 2 giờ 30 phút chiều khi tang lễ bắt đầu để mặc niệm. Gần như cả đất nước đều ngưng lại vào giờ phút ấy. Có khoảng 7 triệu công nhân đã ngừng làm việc để đưa tiễn Henry Ford.

Henry Ford được chôn cất tại nghĩa trang ở Dearborn. 3 ngày trước khi mất, Ford đã đến đây. Henry Ford đã qua đời chỉ 4 ngày trước ngày kỷ niệm lễ cưới lần thứ 59 của ông và Clara. Clara bị cái chết của chồng làm cho suy sụp. Trong những ngày tháng còn lại một mình, bà đã cố để vui vẻ nhưng vẫn thường xuyên bị rơi vào tình trạng trầm cảm. Bà mất vào năm 1950, hưởng thọ 84 tuổi.

Nhiều năm trở lại đây, Henry Ford vẫn luôn là một biểu tượng của giấc mơ nước Mỹ. Sau khi Henry Ford mất, những cống hiến của ông đối với xã hội, thậm chí là đối với Công ty ô tô Ford vẫn luôn là một đề tài được đưa ra tranh luận trong giới học thuật. Henry Ford là người theo chủ nghĩa tương lai, ông phản đối xu thế kinh doanh dựa vào những người đi trước và truyền thống, sức ảnh hưởng của ông khiến cho sự tranh luận này còn tiếp diễn mãi đến ngày nay. Ford quả là một thiên tài về thống trị. Điều quan trọng hơn là ông đã đem lại sức tưởng tượng cho thế giới kinh doanh.

Henry Ford tin rằng trong thế giới kinh doanh không có con đường cụt, luôn có cách để thoát khỏi những khó khăn về tài chính. Ông còn tin tưởng rằng thất bại là mẹ thành công. Đối với Ford, lợi nhuận không phải là vấn đề tài chính mà là vấn đề mang tính xã hội. Trong

cuốn "Tin tức Ford" ra tháng 2 năm 1937, Henry Ford đã tổng kết lại thành tựu mang tính lịch sử của mình: "Ô tô Ford đã chiếu sáng con đường tiến lên của ngành công nghiệp ô tô, khơi dậy những hoạt động cải tạo đường sá. Nó đã phá vỡ những trở ngại về thời gian và khoảng cách, khiến cho tất cả mọi người đều có thể có được sự giáo dục. Nó đem đến cho con người nhiều thời gian nghỉ ngơi hơn, giúp con người trong một khoảng thời gian ngắn hơn làm được nhiều việc hơn. Tôi tin chắc rằng, ô tô Ford đã có rất nhiều cống hiến đối với sự trưởng thành và tiến bộ của đất nước".

Nguyên nhân khiến Henry Ford không giống với những người khác là ông chưa bao giờ thử để giống người khác. Để tổng kết những việc Henry Ford đã làm được quả là một việc khó, nhưng để nói Henry Ford là gì thì thật đơn giản, ông là nhà chế tạo ô tô, là người đặt nền móng cho thời đại ô tô.

III. CÔNG TRÌNH NHÂN LOẠI

Cùng với sự phát triển, những cải cách của Công ty ô tô Ford nhanh chóng được bắt đầu từ cuối những năm 40 của thế kỷ XX. Những công nhân mong chờ sự thay đổi đều ở lại công ty, còn những người thích hệ thống cũ, nếu không nghỉ hưu thì cũng bị cho nghỉ việc. Việc xây dựng một hệ thống kế toán mới ở Công ty ô tô Ford ban đầu có thể là một kế hoạch 5 năm nhưng Công ty ô tô Ford không có nhiều thời gian như thế: tất cả mọi việc đều phải xảy ra ngay lập tức. Cùng với việc tổ chức lại hệ thống kế toán, Henry II và Ernest Breech còn khơi dậy một cuộc cách mạng phân tán hóa quản lí một cách triệt để. Trong thời điểm cùng lúc diễn ra nhiều sự việc to lớn như vậy, sức lãnh đạo là vô cùng quan trọng.

Trong bộ máy tổ chức phân tán hóa mới này, công việc kinh doanh của Công ty ô tô Ford được chia cho những bộ phận khác nhau, trong tình hình này, Ford và Lincoln - Mercury là hai phần dễ phân biệt nhất. Việc sáp nhập Mercury và Lincoln thành một (tuyên bố vào ngày 30 tháng 1 năm 1948) là việc duy nhất khiến mọi người kinh ngạc. Cùng với các bộ phận khác, nhà máy luyện kim phụ trách phần công nghiệp nặng, bao gồm việc sản xuất thép, pha lê và công cụ. Trong khuôn khổ tài chính mới của công ty, các bộ phận này đều phải kinh doanh có lãi. Phần linh kiện và thiết bị bao gồm 10 nhà máy linh kiện chuyên môn hóa. Sáu ban ngành được phân định vào năm 1948 sau 3 năm đã được chia thành 16 ban ngành, nhưng chúng đã đại diện cho bước đầu của tiến trình hiện đại hóa của Ford. Các bộ phận nêu trên đều có phòng mua bán riêng, chỉ chịu trách nhiệm về tình hình sản xuất và tài chính của mình. Ngoài ra, các bộ phận cũng tự đưa ra dự toán, đây là một mặt quan trọng của quy hoạch tương lai. Công ty ô tô Ford cũng có bộ máy tham mưu của mình, bao gồm Henry II, Ernest Breech và một nhóm nhỏ những giám đốc điều hành về kỹ thuật công trình, tiêu thụ, quan hệ lao động tiền lương và một số các mặt khác. Cùng với sự phát triển của các bộ phận, Benson Ford tiếp quản Lincoln-Mercury, kế thừa sự nghiệp của cha. Lão tướng Logan Miller quản lí nhà máy luyện kim. Lewis Crusoe quản lí bộ phận ô tô Ford. Graeme K Howard phụ trách bộ phận nghiệp vụ hải ngoại của Ford. John Dykstra phụ trách bộ phận tổng hợp.

Trong một thời gian ngắn, Công ty ô tô Ford đã có được động lực tiến lên. Henry II một mặt kiên trì lợi dụng nguồn tài sản vô hình của công ty, bao gồm tình yêu của công chúng

đối với công ty; một mặt, để công ty tránh khỏi những điều kiện bất lợi (có tính chất lịch sử, đặc biệt là sự đi xuống của sản phẩm và phương pháp quản lí), thực hiện mục tiêu của mình, ông bất ngờ mở rộng mảng truyền thông. Công ty đã tự xuất bản 25 cuốn tạp chí, bao gồm 3 cuốn tạp chí quan hệ công chúng. Một trong số đó là tạp chí "Thời đại Ford" ra đời năm 1908. Trước đây số lượng phát hành của nó bị hạn chế nhưng đến năm 1949, đã có 1,4 triệu khách hàng và khách hàng tiềm năng của Ford nhận được cuốn tạp chí này.

Năm 1946, Walter Reuther trúng cử vào chức vụ Chủ tịch toàn quốc công đoàn ô tô Mỹ. Reuther không xếp Henry II vào số những chủ thuê phản công đoàn. Mối quan hệ giữa người lao động và tầng lớp quản lí luôn là đề tài trong nhiều lần diễn thuyết của ông. Henry II không phải là tác giả viết diễn thuyết nhưng ông lại là tác giả của tư tưởng diễn thuyết. Ông chính là người phát triển một kiểu triết học mà ông gọi là "công trình học nhân loại". Năm 1947, Công ty ô tô Ford đã chứng minh thành ý của mình. Công ty đã đưa kế hoạch về lương hưu lên bàn đàm phán, khi đó công đoàn thậm chí còn chưa từng đưa ra một yêu cầu nào như vậy. Reuther đã phản đối kế hoạch này, một phần là vì ông chưa thiết lập được bộ phận quản lí quỹ nào trong tổ chức Công đoàn ô tô Mỹ (UAW). Nhưng hai năm sau, ông đã yêu cầu đưa vấn đề lương hưu vào hợp đồng lao động phổ thông. Một trong những nguyên nhân là vì trong tình hình lạm phát đang thu hẹp, chỉ số giá cả đang tiếp tục hạ, mức tiền lương có xu thế tăng nhẹ, tiền lương hưu là một sự lựa chọn có lợi.

Tháng 6 năm 1949, UAW đã tổ chức một cuộc bãi công kéo dài 3 tuần rưỡi ở Dearborn. Khi đó, trong suốt 8 năm liền, Công ty ô tô Ford không có một cuộc bãi công lớn nào. Reuther đưa ra yêu cầu Công ty ô tô Ford phải cấp lương hưu cho tất cả những người công nhân có thời gian làm việc 30 năm. Ông yêu cầu lập quỹ lương hưu vì đây là một biện pháp đảm bảo. Ông cũng hy vọng UAW có thể tham gia vào việc quản lí quỹ. Sau khi tiến hành đàm phán thương lượng, Công ty ô tô Ford đã đồng ý kế hoạch lập quỹ vì công ty tin tưởng rằng, quỹ tiền lương sẽ nâng cao mức độ trung thành của công nhân, từ đó nâng cao mức độ ổn định của công ty.

Henry II đã thay đổi quy tắc tuyển dụng của Công ty ô tô Ford. Đầu tiên, ông áp dụng phương pháp phỏng vấn từng người một; tiếp đó, giải thích rõ ràng quyền lợi và nghĩa vụ trong các giáo trình giảng cho nhân viên; ngoài ra, tầng lớp quản lí sơ cấp cũng không ngừng được bồi dưỡng để giảm bớt mâu thuẫn phát sinh trên dây chuyền sản xuất; những nhân công mới sẽ được kiểm tra sức khỏe, dịch vụ y tế 24/24; công ty khuyến khích tất cả các nhân viên không ngừng học tập, tiến bộ.

Do lý luận công trình nhân loại của Henry II đã được nhiều doanh nghiệp hiện nay áp dụng nên nó không có gì đặc biệt đối với con người hiện đại, nhưng vào giai đoạn cuối những năm 40 của thế kỷ XX, lý luận này đã đại diện cho sự thay đổi vô cùng lớn về cuộc sống của người công nhân. Chính khái niệm "công trình nhân loại" đã khiến tỷ lệ thay mới công nhân của Công ty ô tô Ford trong hai năm giảm 50%. Năm 1948, trong khi tỷ lệ đó ở ngành chế tạo của Mỹ là 4,8% thì ở Công ty ô tô Ford chỉ có 2,9%. Ngoài ra, số lần bãi công cũng giảm nhiều. Vào năm 1945, những cuộc bãi công đã khiến Công ty ô tô Ford mất đi 78.418 ngày công thì đến năm 1948, con số chỉ còn 3.532.

Cuối Đại chiến Thế giới II, Công ty ô tô Ford đã bắt đầu lên kế hoạch sản xuất một loại ô tô kiểu nhỏ cho thị trường. Đó là loại ô tô 4 chỗ, động cơ 4 xi-lanh, kiểu xe kinh tế mang phong cách châu Âu. Các nhà lãnh đạo của Ford cho rằng, kiểu ô tô này rất dễ chế tạo và được người tiêu dùng đón nhận. Nhưng đến thời kỳ đầu sau chiến tranh, Công ty ô tô Ford đã nhận ra sai lầm của mình, Henry II từ bỏ ý định đưa loại ô tô này ra thị trường. Phương án thiết kế loại xe này được Công ty ô tô Ford ở Pháp áp dụng với kiểu xe Vedette, còn Công ty ô tô Ford ở Dearborn thì đi vào sản xuất, cải tiến loại xe trước chiến tranh.

Kiểu xe vừa cũ vừa mới bán được trong vài năm đầu. Kiểu xe Mercury trước chiến tranh cũng vậy, kể cả chiếc Lincoln Continental, nhưng mọi người lại muốn một chiếc xe Ford hoàn toàn mới. Henry II biết rằng, sau chiến tranh, sự cạnh tranh thị trường sẽ ngày càng gay gắt chứ không suôn sẻ như giai đoạn đầu khi chiến tranh mới kết thúc. Trong những ngày nhậm chức, Henry II đã chứng minh năng lực của mình trong nhiều lĩnh vực, nhưng trong việc đưa một chiếc xe mới từ bản thiết kế lên dây chuyền sản xuất thì ông không được coi là một nhà sản xuất ô tô thực sự.

Để thiết kế kiểu xe mới, ngoài đội ngũ thiết kế của công ty, Henry II còn ủy thác cho George W. Walker. Cả hai đội thiết kế bắt buộc trong vòng 3 tháng phải đưa ra bản thiết kế mới. Ngày 8 tháng 6 năm 1948, kiểu xe mới của Ford ra mắt công chúng tại New York và giành được giải thưởng của nhiều tổ chức thiết kế. Về mặt kỹ thuật, kiểu xe ra đời năm 1949 là một bước đột phá so với trước đây. Sau khi được đưa ra thị trường, lượng tiêu thụ của kiểu ô tô Ford mới liên tục tăng mà không hề có xu hướng giảm đi. Kiểu xe mới năm 1949 của Ford đã tạo ra một thành tựu trong tiêu thụ, đạt mức 1.118.740 chiếc. Nó là kiểu ô tô Ford đầu tiên kể từ chiếc dòng A ra đời năm 1929, có lượng tiêu thụ vượt qua con số triệu chiếc. Theo một số tính toán thì Ford đã vượt qua Chervolet.

Để lấy lại địa vị trước đây của Công ty ô tô Ford, đồng thời quảng bá rộng rãi kiểu xe mới, Henry II đã phát động một hoạt động chưa từng có trong lịch sử: góp quỹ cho Hội quỹ United Foundation, tiền thân của quỹ United Way. Với tư cách là Chủ tịch toàn quốc của quỹ Community Chest of America, Henry II tin tưởng rằng các hoạt động từ thiện chỉ phát huy được tác dụng tốt nhất dưới những nỗ lực chung ở các phương diện. Thành quả thật là phi thường. Cùng với số tiền 310.000 đô-la quyên góp của Công ty ô tô Ford, Henry II còn phát động thành công các nhân viên của mình mỗi người quyên góp 10 đô-la, tổng số tiền quyên góp được là 940.000 đô-la.

Từ năm 1949 đến năm 2002, số tiền mà Công ty ô tô Ford đã quyên góp cho quỹ United Foundation đã vượt con số 400 triệu đô-la. Nhưng điều quan trọng hơn là, kể từ năm 1949,

công ty đã đưa ra một phương pháp mới để nhân viên có thể dễ dàng tham gia vào các hoạt động quyên góp từ thiện. Chỉ cần điền vào một bảng mẫu là nhân viên có thể để công ty khấu trừ 10 đô-la, 20 đô-la, thậm chí 100 đô-la trong tiền lương của mình để ủng hộ quỹ. Phương pháp này đã được một số công ty lớn khác áp dụng. Đến những năm 60 của thế kỷ XX, phương pháp khấu trừ lương đã trở thành một phương pháp quyên góp thông dụng trên toàn nước Mỹ.

IV. PHÁT TRIỂN VỮNG CHẮC

Trong quá trình phục hưng của Công ty ô tô Ford, giai đoạn từ 1945-1953, thời cơ đã có một tác dụng vô cùng quan trọng. Giống như Henry II thường chỉ ra, những năm đầu sau khi cuộc chiến tranh kết thúc đã đưa đến cho Công ty ô tô Ford thị trường dồi dào trong một thời gian dài, trong giai đoạn này, những vấn đề cơ bản đều được giải quyết. Xu thế quốc tế cũng vô cùng có lợi cho sự tồn tại và phát triển của công ty. Sau khi cuộc Đại chiến Thế giới II kết thúc, thị trường châu Âu và Viễn Đông đang nỗ lực tiến lên. Tình hình phức tạp nhất là ở Đức. Từ năm 1939 đến năm 1945, mức tăng trưởng của công ty Ford Werke là khoảng 13%. Năm 1954, Công ty ô tô Ford đầu tư thêm cho Ford Werke 557.000 đô-la. Nhưng vào năm 1931, chỉ riêng tiền xây dựng nhà máy đã tiêu tốn của Henry Ford 1,5 triệu đô-la.

Nói tóm lại, Ford Werke là một hạng mục thất bại của Công ty ô tô Ford. Trừ vài năm đầu thập kỷ 30 của thế kỷ XX được coi là tạm ổn, công ty này toàn gây ra tổn thất. Tháng 3 năm 1948, khi Ford Werke vẫn nằm dưới sự kiểm soát của quân đồng minh, Henry II đã đến thăm nhà máy. Dearborn không thể vứt bỏ thị trường Đức nhưng vẫn phải đợi những chính sách của quân đồng minh. Henry II khuyến khích lãnh đạo công ty thiết kế và sản xuất ra loại ô tô phù hợp với thị trường Đức. Năm tháng sau, quân đồng minh từ bỏ sự kiểm soát đối với nhà máy, 16 tháng sau, những trở ngại còn lại về tài chính và pháp luật cũng được loại bỏ, Công ty ô tô Ford đã khôi phục lại được sự kiểm soát của mình đối với Ford Werke. Bắt đầu từ năm 1949, Ford Werke trở lại thị trường ô tô dân dụng Đức, tiếp tục sản xuất kiểu xe Ford dòng Y mang tên Taunus rất được yêu thích trước chiến tranh.

Năm 1948, Công ty Ford Pháp đã đưa ra một kiểu ô tô mới được thiết kế trên cơ sở kiểu xe nhỏ của Dearborn và giành được thành công nhưng vẫn không thể khôi phục được hoàn toàn tiềm năng về sản phẩm và thị trường. Năm 1947, Tổng giám đốc Maurice Dollfus đã cầu cứu Dearborn, ông thuyết phục Henry II trợ giúp Công ty Ford Pháp trong việc tái thiết.

Công ty Ford England khôi phục nhanh hơn so với Đức và Pháp. Về tài chính, đây là công ty chế tạo ô tô lớn nhất Great Britain. Trên thị trường tuy có một số kiểu xe cũng rất có ưu thế như Minor, Hillman Minx nhưng lượng tiêu thụ của Ford vẫn vượt qua tất cả. Sau khi khôi phục sản xuất, Ford England bắt đầu sản xuất loại xe Anglias bền chắc và Prefects thoải mái. Năm 1947, công ty đưa ra một kiểu xe mới: Pilot, kiểu xe này có không gian rộng rãi, 5 chỗ và động cơ V-8 rất được ưa chuộng.

Công ty Ford Canada sau khi chiến tranh kết thúc, D. B. Craig, người đứng đầu công ty đã đưa ra một cuộc cải cách lớn về kinh doanh. Trong khi đa số các công ty đang mất đi nhà tiêu thụ thì ông tích cực mở rộng mạng lưới đại lí tiêu thụ. Kết quả là, năm 1945, Công ty

Ford Canada đã có 760 nhà tiêu thụ (năm 1939 con số đó là 703). Điều đáng chú ý là ban Lincoln-Mercury hoàn toàn mới đã được thành lập vào năm 1945 với 353 phòng trưng bày. Công ty Ford Canada còn trang trí thêm cho sản phẩm của mình để phân biệt nó với kiểu xe theo tiêu chuẩn Mỹ. Người tiêu dùng ở Canada có thể lựa chọn giữa Ford và Meteor, giữa Mercury và Monarch.

Năm 1949 là một năm thành công của Công ty ô tô Ford, lượng tiêu thụ của Ford đạt 1,1 triệu chiếc, Mercury bán được 334.000 chiếc. Năm 1950, khi Công ty ô tô Ford đang tìm lại được nhịp phát triển, một số sự kiện lớn trên thế giới đã làm ảnh hưởng đến sự bất ổn định và hòa bình trong chiến tranh lạnh nhưng cũng khiến Ford mất đi cơ hội vượt qua Chervolet. Năm đó quân đội Mỹ và quân đội của Liên hợp quốc đã tiến hành can thiệp vào cuộc nội chiến Triều Tiên có khả năng diễn biến thành chiến tranh thế giới. Giống như trong Đại chiến Thế giới II, nước Mỹ thực hiện việc kiểm soát kinh tế đối với ngành công nghiệp trong nước. Năm 1949, thị phần của Ford gần như đã ngang bằng với Chervolet. Năm 1950, những nỗ lực của Ford đã được đền đáp, thị phần ô tô của Ford đã chiếm 24%, vượt qua mức 17,6% của Chervolet. Năm 1952, chiến tranh Triều Tiên rơi vào cục diện bế tắc, Công ty ô tô Ford cũng không còn kiên nhẫn trước sự khống chế về sản xuất. Sản lượng của công ty chỉ còn 25% so với năm 1950. Sau khi định mức sản xuất được nới rộng vào năm 1953, đến năm 1954, Công ty ô tô Ford đã trở thành công ty đứng thứ hai trên thị trường ô tô, chiếm 30,5% thị phần, đứng sau Công ty ô tô thông dụng với thị phần chiếm 49,2%. Chervolet chỉ chiếm 14,4% thị phần.

Năm 1953, Công ty ô tô Ford tổ chức kỷ niệm 50 năm ngày thành lập công ty. Công ty ô tô Ford có rất nhiều việc đáng để chúc mừng. Đó là một trong những doanh nghiệp công nghiệp lớn nhất nước Mỹ, đồng thời công ty còn có vai trò và giá trị lịch sử mà không công ty nào khác có được. Trong lịch sử nhân loại, Công ty ô tô Ford có sức ảnh hưởng mà không công ty nào sau này có được. Lễ kỷ niệm cũng giống như một lời từ biệt cái cũ. Đa số quãng thời gian của 50 năm lịch sử, Công ty ô tô Ford là Henry Ford, Henry Ford cũng là Công ty ô tô Ford, mọi thứ đều do ông sáng tạo ra; nhưng công ty sau khi hồi sinh là của rất nhiều người. Thời điểm diễn ra lễ kỷ niệm, Henry Ford đã qua đời được 6 năm, công ty có cơ hội bước ra khỏi cái bóng của Henry Ford. Công ty ô tô Ford đã thể hiện một hình tượng doanh nghiệp ô tô hiện đại hóa. Trong một doanh nghiệp như thế, ô tô mới thực sự là ngôi sao. Ford Thunderbird, biểu tượng cho lời cáo biệt cuối cùng của Công ty ô tô Ford 50 năm trước, sắp ra đời.

V. THUNDERBIRD LẪY LỪNG, NHỮNG CHIẾC XE TẢI CHẮC CHẮN VÀ EDSEL THẤT BẠI

Đầu những năm 50 của thế kỷ XX, một thực tế là xe đua của nước Anh đang chiếm ưu thế. Vào thời điểm đó, khi các câu lạc bộ đua xe ở Mỹ thay thế các sân golf để trở thành môn thể thao thịnh hành nhất vào dịp cuối tuần, chiếc Ferrari của Italy là chiếc xe đua được yêu thích nhất. Nhưng khi đó, Ferrari chỉ đơn thuần là xe đua chứ không phải là một phương tiện giao thông. Hơn nữa, giá của chúng lại quá đắt. Những chiếc xe của Anh đã đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng ở mọi lứa tuổi, bao gồm cả các nhà quản lý ô tô của Mỹ.

Năm 1953, Chervolet đưa ra chiếc Corvette rất được thị trường ưa chuộng. Năm 1952, Franklin Q. Hershey được mời về làm quản lý thiết kế xe con và xe tải của Công ty ô tô Ford. Để cạnh tranh với Công ty ô tô thông dụng, Công ty ô tô Ford đang nỗ lực để tạo ra một seri sản phẩm mới. Thunderbird là cái tên do Alden Giberson, một trong những nhân viên thiết kế đưa ra. Ernest Breech và Hershey đều thích tên này. Thunderbird được đưa ra thị trường vào năm 1955 hoàn toàn là vì sự khiêu chiến của Corvette. Nhưng có một điều thú vị là, nếu không có những lời đồn đại về chiếc xe mới của Ford, Corvette có lẽ không thể tồn tại được đến năm 1955. Thunderbird lắp động cơ V-8, trọng lượng khoảng gần 3000 pound. Xe sử dụng hệ thống lái tiêu chuẩn, động cơ có thể đạt công suất 193 mã lực. Nếu lựa chọn hệ thống lái tự động Ford-o-Matic, động cơ có thể đạt 198 mã lực.

Chiếc Thunderbird năm 1955 có giá 2944 đô-la, chiếc Corvette có giá 2909 đô-la. Hai chiếc xe có giá tương đương nhau nhưng lượng tiêu thụ lại chênh lệch khá rõ. Năm 1954 Chervolet bán được 3640 chiếc Corvette, nhưng đến năm 1955 thì chỉ bán được 700 chiếc. Cũng trong năm đó, lượng tiêu thụ của Thunderbird đạt 14.190 chiếc.

Năm 1958, Công ty ô tô Ford đã tiến hành cải tiến chiếc Thunderbird từ 2 chỗ lên thành 4 chỗ, năm đó Thunderbird tiêu thụ được 48.482 chiếc, con số này về sau còn tiếp tục được tăng lên. Năm 1997, khi Thunderbird đã ngừng sản xuất (ít ra là tạm thời ngừng sản xuất), tổng lượng tiêu thụ của nó đã vượt qua con số 4 triệu chiếc.

Năm 1948, Công ty ô tô Ford lại trống giong cờ mở để đưa ra loại ô tô tải mới. Tính từ loại xe tải F-8,3 tấn trở xuống, có tới 7 loại khác có thể lựa chọn, cho đến loại F-1 500 kg. Seri F tồn tại đến tận ngày nay, đây quả là một thành tích huy hoàng của Công ty ô tô Ford. Độ trung thành của khách hàng mà dòng sản phẩm này đem lại đã vượt qua bất cứ dòng sản phẩm nào. Trong suốt những năm 60 của thế kỷ XX, nó luôn là loại xe tải có lượng tiêu thụ cao nhất nước Mỹ. Đến những năm 80, kiểu xe này đã rời khỏi những trang trại và các công trường xây dựng để đến tay một số người tiêu dùng khác.

Năm 1953, Công ty ô tô Ford đã trích 5.000 đô-la để hoàn thiện chiếc xe tải của mình, đó là seri F-100. Xét về tổng thể, F-100 có phần đầu quá to, không cân đối giữa cabin và thùng xe. Nhưng những người tiêu dùng lại rất thích nó - lượng tiêu thụ của xe tải Ford từ 94.000 chiếc năm 1952 tăng lên 133.000 chiếc sau khi F-100 được đưa ra thị trường, những nhà sưu tầm ngày nay cũng rất thích kiểu xe này. Chiếc xe đầu tiên của seri F-100 được coi là chiếc xe tải đẹp nhất được chế tạo trong năm. Cũng trong năm đó, dưới sự lãnh đạo của Beson Ford, ban Lincoln - Mercury đã thực hiện việc nâng công suất ô tô từ 160 mã lực lên 205 mã lực. Dù sức khỏe của Benson không được tốt nhưng ông lại thích xe đua, thậm chí đã từng 3 lần lái chiếc xe có tốc độ cao này tham gia cuộc đua Indianapolis 500. Ông còn đưa Lincoln tham gia cuộc đua Pan - American Road Race, kết quả là, những chiếc

xe về đích thứ nhất, thứ hai, thứ ba và thứ tư đều là xe Lincoln. Tốc độ trung bình mà Lincoln đạt được trong cuộc đua là 90.98 dặm/giờ, vượt qua cả Ferrari.

Đến tháng 10 năm 1954, thành tích tiêu thụ của Ford gần như đã ngang bằng với Chervolet. Thunderbird trở thành đề tài nóng hổi trong các cuộc trò chuyện của những người yêu thích ô tô ở Mỹ. Mercury cũng đang bán rất chạy, sản lượng của Lincoln tiếp tục tăng lên. Tổng lượng tiêu thụ của ô tô con, ô tô tải và máy kéo của Ford đạt 4 tỉ đô-la. Tất cả các con số đều phản ánh xu thế đi lên của Công ty ô tô Ford. Lợi nhuận đang tăng một cách ổn định, từ 138 triệu sau khi nộp thuế vào năm 1951 tăng lên 200 triệu vào năm 1954. Phương pháp sử dụng lợi nhuận của Henry II và đội ngũ của ông vẫn luôn là phương pháp mà Ford thích nhất - đa số đều được dùng cho bản thân công ty. Trong khoảng thời gian từ 1945-1955, Ford đã xây dựng 28 nhà máy mới, ngoài ra còn xây dựng 20 điểm bổ sung linh kiện và 14 văn phòng quan trọng. Ngoài những công trình mới, những công trình được tu sửa của Ford cũng rất lớn. Tính một cách tổng thể, về thiết bị sản xuất, trong vòng 10 năm, công ty đã đầu tư 1,4 tỉ đô-la. Giữa những năm 50 của thế kỷ XX, Công ty ô tô Ford được coi là doanh nghiệp chế tạo ô tô tự động hóa, hiện đại hóa nhất nước Mỹ.

Tháng 5 năm 1955, Hội quỹ Ford tuyên bố, vào tháng 1 năm 1946 hội sẽ bán ra 15% số cổ phần của Ford, đây là đợt phát hành cổ phiếu lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ. Nhưng mãi đến tháng 3 thì cổ phiếu của Ford mới chính thức được giao dịch trên sàn giao dịch chứng khoán New York. Chiều ngày 17 tháng 1, giá cổ phiếu của Ford được chính thức định giá là 64,5 đô-la. Trong ngày đầu tiên, giao dịch trực tiếp đã đẩy giá lên 69 đô-la.

Có rất nhiều người tranh mua cổ phiếu của Ford không phải vì tiền. Bản thân Công ty ô tô Ford bán cổ phiếu cũng không phải vì tiền. Cả hai đều là một phần của sự chuyển biến mang tính lịch sử.

Nếu nói Thunderbird đã chứng minh rằng Công ty ô tô Ford có thể chế tạo ra kiểu ô tô có sức hấp dẫn với tuổi trẻ thì chiếc Continental Mark II ra đời vào năm 1955 lại chứng tỏ công ty đã hiểu hơn về một bộ phận thị trường khác. Trong thị trường này, đa phần các khách hàng thậm chí không quan tâm đến bảng giá. Trên thực tế, giá cao là một trong những điểm nhấn của Mark II. Giá của nó là khoảng 10.000 đô-la, đắt hơn chiếc Cadillac 3.000 đô-la.

Bốn tháng đầu sau khi xuất hiện trên thị trường, Mark II đã rất thành công. Dù có giá bán là 10.000 đô-la nhưng Công ty ô tô Ford phản ánh, mỗi chiếc xe bán ra công ty phải bù lỗ 1000 đô-la. Nếu ảnh hưởng của William Clay Ford trong công ty lớn hơn một chút, thì ban của ông có lẽ đã có cơ hội để tiếp tục mở rộng trên cơ sở Mark II. Chiếc Continental mới đến năm 1957 đã bị ngừng sản xuất. Thương hiệu này vẫn tiếp tục tồn tại nhưng được quy về dòng sản phẩm Lincoln, ban Continental cũng được sáp nhập vào ban Lincoln - Mercury.

Năm 1956, Công ty ô tô Ford lên kế hoạch cho ra đời một kiểu xe mới dành cho thị trường trung cao cấp. Chiếc xe mang tên E-Car (Experimental Car). Chiếc xe E-Car sau này được đặt tên là Edsel đã thất bại. Ngay từ ngày 4 tháng 9 năm 1957 khi chiếc xe được đưa ra thị trường, công chúng đã không mấy ưa thích nó, số lượng khách hàng ít đến nỗi không có đủ tiền để thu lại số vốn đã bỏ ra cho hạng mục này.

Ngày 19 tháng 11 năm 1956, chiếc E-Car được đặt tên là Edsel. Sau khi được đưa ra thị trường, tên của chiếc xe đã trở thành một trong số những nguyên nhân chính khiến người tiêu dùng mất đi hứng thú đối với chiếc xe. Trước tiên, từ "Edsel" phát âm vừa nặng vừa thấp. Thứ nữa, nó dễ khiến người tiêu dùng liên tưởng đến sức mạnh mà gia tộc Ford đang chi phối. Một điều không công bằng nữa là, những người tiêu dùng cho rằng cái tên này muốn chứng minh hư vinh của gia tộc Ford. Năm 1958, ban Edsel được sáp nhập vào ban Lincoln-Mercury. Theo lời của nhà sử học Thomas Bonsall thì nó đã trở thành "Titanic của ngành ô tô". Ngày 19 tháng 11 năm 1959, Công ty ô tô Ford đã ngừng sản xuất chiếc Edsel. Trong hạng mục này, công ty đã lỗ hơn 250 triệu đô-la.

Sự kết thúc của Edsel vào năm 1960 cũng kết thúc thời đại Công ty ô tô Ford chạy đua với Công ty ô tô thông dụng. Ba kiểu xe mà công ty thiết kế ra vào những năm 50 của thế kỷ XX là Thunderbird, Mark II và Edsel đã đại diện cho Công ty ô tô Ford chân chính, giúp công ty xác định phương hướng để đi tiếp trong những năm 60 của thế kỷ XX.

VI. THỜI ĐẠI MUSTANG

Đầu những năm 60 của thế kỷ XX, dân số Mỹ đang dần trẻ hóa. Đến cuối năm 1956, có khoảng 40% dân Mỹ ở dưới độ tuổi 20. Xu thế này còn tiếp tục kéo dài đến hết những năm 60. Căn cứ vào số lượng thanh niên đang dần tăng lên, các chuyên gia dự tính lượng tiêu thụ ô tô của Mỹ cũng sẽ tăng. Theo điều tra thị trường của Công ty ô tô Ford, mỗi năm có tới 1/3 số người Mỹ có độ tuổi từ 18-24 mua xe mới; càng nhiều thanh niên có nghĩa là lượng tiêu thụ ô tô càng cao. Tháng 4 năm 1964, sự ra đời của Mustang đã nhắm chuẩn vào 4 loại khách hàng: những gia đình có hai ô tô có chút tiền, những người lái xe trẻ gần như không có tiền để tiêu, nữ giới thích ô tô dễ bảo dưỡng, các đối tượng thích những đồ chơi mới thời thượng. Mustang do Lee Iacocca chịu trách nhiệm chỉ đạo thiết kế. Cái tên Mustang cũng được lựa chọn khá vất vả từ 6000 cái tên khác nhau từ thư viện công cộng ở Detroit. Với giá khá hợp lý là 2368 đô-la, Mustang còn hơn 80 chi tiết có thể lựa chọn, bao gồm 4 kiểu động cơ khác nhau và 7 loại hộp số. Điều đáng ngạc nhiên hơn nữa là Mustang còn có thể chuyển đổi thành kiểu xe tính năng, tham gia vào đường đua.

Ngày 9 tháng 3 năm 1964, Mustang chính thức được đưa vào sản xuất tại nhà máy luyện kim. Vào 9 giờ 30 phút tối ngày 16 tháng 4, Mustang đã ra mắt công chúng trong một seri các chương trình quảng cáo trên 3 đài truyền hình. Sáng hôm sau, Mustang chính thức được đưa ra thị trường. Theo thống kê, trên khắp nước Mỹ có 4 triệu người đã đến các

phòng trưng bày của Ford để chiêm ngưỡng Mustang ngay trong tuần đầu tiên. Công ty ô tô Ford đã đăng quảng cáo trên hơn 2600 tờ báo ở khoảng 2200 khu vực. Trong 30 ngày, Công ty ô tô Ford đã bán ra 70.000 chiếc Mustang, cao hơn tổng lượng tiêu thụ của Thunderbird trong 3 năm trước. Đến cuối năm 1964, chưa đầy 9 tháng sau khi Mustang được đưa ra thị trường, đã có 250.000 chiếc được bán ra. Iacocca đã sớm có sự chuẩn bị, ngay từ đầu ông đã mạnh dạn đưa ra định mức sản xuất là 360.000 chiếc, sản xuất tại nhà máy luyện kim và nhà máy ở San Jose, California. Ngay giữa năm đầu tiên sản xuất, để đáp ứng nhu cầu của thị trường, một nhà máy khác của Ford ở Metuchen, New Jersey đã phải chuyển sang lắp ráp xe Mustang. Trong năm đầu tiên, Mustang đã tiêu thụ được 418.812 chiếc.

Những con số tiêu thụ trong 5 năm sản xuất Mustang đã chứng minh cho thành công rực rỡ của nó. Giá cơ bản của nó là 2368 đô-la nhưng theo thông tin từ Công ty ô tô Ford, giá bán bình quân của nó là 2760 đô-la. Trong năm 1964 và 1965, tổng lượng tiêu thụ của Công ty ô tô Ford cũng tăng mạnh. Ví dụ, trong năm 1965, tổng lượng tiêu thụ của Ford là 2,4 triệu chiếc, bao gồm 542.000 chiếc Mustang, tăng khoảng 400.000 chiếc so với năm trước. Dưới sự hỗ trợ của Mustang, Ford đã giữ được tỉ lệ 26% thị phần. Từ năm 1964 đến năm 1973, tổng cộng Công ty ô tô Ford đã bán ra 3 triệu chiếc Mustang.

“Món quà tốt nghiệp cấp 3 của tôi là một chiếc Mustang - chiếc xe được sơn màu xanh lá cây, bằng chất liệu sơn kim loại” - Bill Ford nhớ lại. Vào thời điểm đó, chưa ai có được loại xe Mustang như ông nói. Bill Ford, người giữ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty gia tộc vào năm 1999 cho rằng Mustang là tấm bảng hiệu của công ty. “Đối với công ty chúng tôi, Mustang là một thương hiệu độc nhất vô nhị,” - ông nói - “mọi người có thể nói rằng ‘tôi lái một chiếc xe tải nhỏ của Ford’ nhưng những người sở hữu xe Mustang sẽ nói: “Tôi lái một chiếc Mustang”.

PHẦN V
THỜI KỲ PHỤC HƯNG

I. THẾ GIỚI PHẢN LỰC

Chiến dịch thanh niên của Công ty ô tô Ford vào đầu những năm 60 của thế kỷ XX được khởi phát dưới sự dẫn dắt của Chủ tịch Hội đồng quản trị Henry II. Henry II kết hôn rất sớm, hơn nữa lại phải gánh vác trách nhiệm quản lý công ty của gia tộc khi chưa đầy 30 tuổi. Trong 15 năm, những biểu hiện của Henry II chứng tỏ ông trưởng thành hơn rất nhiều so với những người cùng trang lứa, ông toàn tâm toàn ý tập trung vào công việc, giành được lòng tin của mọi người đối với Ford. Ông không có nhiều sở thích, chỉ thích đi du lịch, ông thường cùng vợ là Anne và 3 người con đi du lịch. Vào những năm 50 của thế kỷ XX, ông luôn được coi là người chồng, người cha đáng tin cậy.

Vào năm 41 tuổi, Henry II đã vứt bỏ lối sống ổn định của mình, bước vào cuộc tình vượt đại dương với Cristina Vettore Austin, người Italy. Sau khi ly hôn với Anne vào năm 1963, ngày 19 tháng 2 năm 1965, Henry II đã kết hôn với Cristina tại khách sạn Shoreham ở New York. Ý nghĩa của những năm 60 của thế kỷ XX đối với Công ty ô tô Ford và Henry II là khác nhau. Henry II đối mặt với thế giới xã giao kiểu phản lực, còn công ty lại đối mặt với một thế giới kiểu phản lực khác: thế giới xe đua. Đầu năm 1935, Henry Ford đã từng phái người tham gia cuộc đua Indianapolis 500 nhưng kết quả là đã phải bỏ cuộc giữa đường, còn Henry thì vĩnh viễn mất đi niềm hứng thú đối với xe đua. Trong mười mấy năm tiếp theo, công ty cũng không thể tiếp tục tham gia đua xe. Trong những năm 50 của thế kỷ XX, sau khi giành được thắng lợi từ nhiều cuộc đua xe phổ thông, năm 1957, Công ty ô tô Ford và các công ty chế tạo ô tô khác của Mỹ cùng rút khỏi những cuộc đua xe. Nhưng đến năm 1962, Công ty ô tô Ford lại đưa nhiệt tình của công ty quay về với những cuộc đua. Đua xe đã làm thay đổi văn hóa của công ty, đồng thời cũng làm thay đổi công việc kinh doanh của công ty. Vào năm 1962, không mấy người dưới 30 tuổi lại không biết đến “Ferrari”, đối với họ, Ferrari có nghĩa là người chiến thắng. Công ty ô tô Ford muốn giành lại từ chiến thắng từ tay của Ferrari. Trên thực tế, Công ty ô tô Ford muốn giành lấy cả Công ty Ferrari. Năm 1963, Ford đã phái người đến Italy với mục đích mua lại Công ty Ferrari. Enzo Ferrari, người sáng lập ra công ty vào năm 1945 hẳn đã rất hài lòng với cái giá 12 triệu đô-la, nhưng cuối cùng ông ta vẫn từ chối. Ông ta muốn quản lý Công ty Ferrari mà cách duy nhất để làm được việc đó là phải có được nó.

Tuy Công ty ô tô Ford không thể đánh bại triệt để đối thủ Ferrari trong thế giới xe đua nhưng từ năm 1964 đến 1969, Ford đã mở ra cho mình một không gian rộng lớn trong thế giới này. Đến cuối những năm 60 của thế kỷ XX, Ford bắt đầu nhạt dần với thế giới xe đua.

Những thắng lợi mà họ giành được trong các cuộc đua đã không còn là những tin tức mới mẻ. Công ty không còn muốn bỏ tiền cho những cuộc đua xe nữa.

Công ty ô tô Ford (England) vào năm 1962 đã đưa ra kiểu xe Cortina và giành được thành công đáng kinh ngạc. Cortina có rất nhiều kiểu xe, trở thành loại xe có sản lượng cao nhất nước Anh. Vào những năm 60 của thế kỷ XX, vấn đề nhỏ nhất của Công ty ô tô Ford (England) là thiết kế ra loại xe thu hút được người tiêu dùng, vấn đề lớn nhất nằm ở việc sản xuất ô tô. Dù mọi thứ đều thuận lợi, nhưng trên thực tế, trong những năm 60 và đầu những năm 70, mọi việc ở Công ty ô tô Ford (England) đều không thuận lợi. Ford Werke ở Đức là một nơi khá bình yên, tình hình kinh doanh của nó cũng khá phát đạt. Sau chiến tranh, Ford Werke đã chiếm được 18% thị phần. Năm 1965, Công ty ô tô Ford vượt qua Công ty ô tô thông dụng, trở thành nhà sản xuất ô tô có lượng tiêu thụ lớn nhất trên thị trường thế giới ngoài Bắc Mỹ.

Henry II là một người dễ gần nhưng chưa ai dám nói rằng ông là một người dễ hiểu. Dù giữ vai trò gì, ông dường như đều không cần quan tâm xem liệu người khác có hiểu nhầm mình hay không. Henry II hợp tác rất tốt với Arjay Miller. Miller cũng là người đứng đầu công ty. Thời gian ông giữ chức vụ này là một trong những thời gian thành công nhất của Ford. Henry II tuy không mấy khi can thiệp vào các sách lược về sản phẩm nhưng về vấn đề nhân sự, ông ngày càng độc đoán. Điều này đã khiến công ty mất đi rất nhiều nhân tài. Tháng 2 năm 1968, đến lượt Miller ra đi. Lee Iacocca nghĩ rằng nếu Miller ra đi thì chức vụ của Miller chắc chắn sẽ về tay mình, nhưng chức vụ đó đã thuộc về Semon “Bunkie” Knudsen, con trai của William Knudsen.

Bunkie Knudsen cho rằng mình có thể tránh được Iacocca. Có thể ông không ý thức được phạm vi thế lực của Iacocca. Hơn một tháng sau khi Bunkie Knudsen bắt đầu can thiệp vào thiết kế phần đầu của Thunderbird, một nhóm các lãnh đạo cao cấp của công ty đã đưa ra những điểm không hài lòng của họ về cách quản lý của Knudsen. Trong bản đề nghị họ đã ám chỉ, nếu Knudsen không ra đi thì họ sẽ ra đi. Ngày 2 tháng 9 năm 1969, Henry II đã cho Knudsen nghỉ việc. Công ty ô tô Ford không còn ai giữ chức vụ này sau khi Knudsen ra đi mà hình thành nên một chính thể gồm 3 người đứng đầu, bao gồm cả Iacocca. Động lực của công ty trong những năm 60 của thế kỷ XX đã tiêu tan, nhân viên của công ty không còn biết ai là người quản lí chính của công ty.

Tháng 5 năm 1967, Henry II và Iacocca chuẩn bị phản kích lại ô tô nhập khẩu. Hiện tượng Volkswagen đã thu hút các nhà lãnh đạo Ford, nó đại diện cho mặt đối lập của triết học sản xuất ô tô ở Detroit. Volkswagen chưa từng có thiết kế cũng như không có tốc độ nổi trội. Trên thực tế, nó chẳng có gì giúp xác định đẳng cấp của khách hàng mà chỉ đơn thuần đáp ứng nhu cầu về giao thông. Đối với những người ghét ô tô, Volkswagen là một lựa chọn tốt nhất. Thị trường của nó mở rộng vào những năm 60 của thế kỷ XX khiến cho Ford cảm thấy bất an. Kể từ khi bước vào thị trường Mỹ cách đây 15 năm cho đến nay, kiểu xe này không có sự thay đổi nào rõ rệt. Chỉ có khách hàng là thay đổi. Lần đầu tiên trong lịch sử, đẳng cấp không còn là yếu tố quan trọng để lựa chọn ô tô, yếu tố đó được thay thế bằng sự tiện lợi. Giữa những năm 60, những kiểu xe nhỏ như Volkswagen không những tiện lợi hơn ô tô của Mỹ mà trên những con đường cao tốc đông đúc, nó cũng tốn ít không gian hơn. Hơn nữa, nó cũng không gây ô nhiễm môi trường nghiêm trọng như những kiểu xe lớn của Mỹ. Trong cuộc thăm dò ý kiến của người dân Mỹ đầu những năm 70 của thế kỷ XX, có tới 70% người Mỹ cho rằng, vấn đề môi trường là vấn đề cấp thiết nhất trong nước cũng như trên quốc tế. Mà ngành công nghiệp ô tô là nguyên nhân chính dẫn đến ô nhiễm môi trường. Công ty ô tô Ford trở thành một trong những đối tượng chủ yếu bị phê phán.

Vào năm 1967, Detroit không phải là một nơi phát triển lành mạnh. Tỷ lệ thất nghiệp trong thành phố cao tới mức đáng sợ. Thanh niên cần những công việc ổn định nhưng những kiến thức cần cho công việc thì lại không được trang bị đầy đủ, một phần là do sự lạc hậu của hệ thống giáo dục. Những công việc tốt trong các nhà máy ô tô ngày càng ít. Ngày 23 tháng 7 năm 1967, Detroit đã thay đổi vĩnh viễn, bởi vì xu thế phát triển của ô tô đối với thành phố đã không còn là chuyện quan trọng nhất. Một cuộc bạo động liên quan đến vấn đề chủng tộc đã xảy ra, kết quả là 43 người chết, hơn 700 người bị thương, khoảng 5000 người không còn nhà để về, 7231 người bị bắt, tổn thất về tài sản lên tới 50 triệu đô-la. Ở Detroit, khắp nơi đều là những căn nhà đổ nát, những cửa hàng bị quét sạch, những mảnh kính nhà thờ bị đập vỡ và những chiếc ô tô bị phá hỏng, trông chẳng khác gì một bãi chiến trường. Sau khi cuộc bạo loạn xảy ra, tỷ lệ phạm tội tăng cao đến mức không ai dám ra khỏi nhà hay băng qua đường. Detroit biến thành một thành phố tuyệt vọng.

Tháng 8, Công ty ô tô Ford thành lập ban "Sự kiện thành phố", chịu trách nhiệm đưa ra những phản ứng của công ty đối với vấn đề bạo loạn ở Detroit. Chẳng mất nhiều thời gian, ban này đã tìm ra những trở ngại khiến cho những người da đen không có văn hóa luôn không chiếm được ưu thế trong các đợt tuyển dụng của công ty. Trở ngại đầu tiên là ở phần trắc nghiệm tư cách. Công ty ô tô Ford đưa ra lời hứa sẽ tuyển dụng 6500 người, chủ yếu là những người thuộc dân tộc thiểu số nghèo khó. Vào mùa thu năm 1967, công ty đã thiết lập hai "trung tâm hành động" để tuyển mộ công nhân ở khu dân cư tập trung dân tộc thiểu số. Trong năm đầu tiên, Công ty ô tô Ford đã tuyển dụng được 5000 người thuộc thành phần này.

Từ năm 1967 đến năm 1968, hoạt động tuyển dụng người thuộc dân tộc thiểu số tuy không ngăn được sự suy thoái của Detroit nhưng đã giải quyết được vấn đề của người da đen. Tháng 4 năm 1968, trước khi bị ám sát vài tháng, Martin Luther King còn khen ngợi Công ty ô tô Ford đã đi tiên phong khi đưa ra quyền được làm việc công bằng. Tuy có được một tia hy vọng mong manh nhưng chẳng có thứ gì có thể làm thay đổi xu thế tổng thể của

Detroit. Cùng với việc các doanh nghiệp lần lượt giải thể, ngày càng có nhiều người rơi vào hoàn cảnh khó khăn, điều này lại dẫn đến sự giải thể của ngày càng nhiều các doanh nghiệp. Công ty ô tô Ford cuối cùng đã quyết định giải quyết vấn đề này, đưa các doanh nghiệp trở lại thành phố.

Công ty ô tô Ford kết thúc những năm 60 của thế kỷ XX bằng việc đưa ra chiếc Maverick. Nhờ chiếc xe kiểu nhỏ này, Ford đã vượt qua các doanh nghiệp khác ở trong nước, nhưng điều này không có nghĩa là nó đã đứng đầu ngành công nghiệp ô tô. Ngày 17 tháng 4 năm 1969, chiếc Maverick hai chỗ được đưa ra thị trường. Để giảm bớt giá thành về thiết bị, Ford đã thiết kế chiếc Maverick thành một kiểu hỗn hợp của các loại xe khác. Chiếc Maverick của Ford dài hơn chiếc Volkswagen một chút, rộng hơn một chút, nhưng lại có phong cách hơn bởi nó áp dụng thiết kế kiểu lưng nghiêng của các sản phẩm của Ford trong giai đoạn 1969-1970. Để chiếc xe thời trang hơn, Iacocca đã đặc biệt sử dụng vải len kẻ trong trang trí nội thất xe và màu sơn hiếm thấy ở bên ngoài, ngay đến tên của màu sơn nghe cũng khá kỳ quái: Thanks Vermillion, Hulla Blue, Freudian Gilt và Original Cinnamon.

Chiếc Maverick tuy không thể đánh bại được xe nhập khẩu nhưng nó đã trở thành sản phẩm bán chạy trong trận chiến kinh doanh của Iacocca. Sau Maverick, công ty đưa ra chiếc Pinto nhỏ hơn vào ngày 11 tháng 9 năm 1970, một kiểu xe mini. Ban đầu Pinto thể hiện ưu thế thành công, năm đầu tiên lượng tiêu thụ đã vượt 350.000 chiếc, Công ty ô tô Ford tin tưởng vào sức hấp dẫn của Pinto, thậm chí còn gọi nó là “kiểu xe dòng T mới”.

Nhờ Maverick và Pinto, trong giai đoạn từ 1970-1971, Ford đã bán được 530.000 chiếc ô tô con, chiếm 18% thị phần ô tô con. Năm 1970, Công ty ô tô Ford đã sản xuất được 4,86 triệu chiếc xe. Lượng tiêu thụ ô tô chiếm 93% lợi nhuận của công ty. Tại Mỹ, Công ty ô tô Ford chiếm 26,6% thị trường ô tô, có 8000 nhà tiêu thụ tiêu thụ xe Ford, Mercury hoặc Lincoln. Vào năm 1971 và năm 1972, Công ty ô tô Ford đều nâng cao được lợi nhuận.

II. KHỦNG HOẢNG TÀI CHÍNH

Tại Mỹ, vào những năm 70 của thế kỷ XX, ngành ô tô bắt đầu bị chi phối bởi các nhân tố từ bên ngoài. Đầu tiên là chính phủ, sau đó là hoạt động của người tiêu dùng, cuối cùng là sự cạnh tranh đến từ Nhật Bản. Công ty ô tô Ford cũng có những vấn đề của riêng mình, chính những vấn đề đó đã khiến nó rơi vào hoàn cảnh bất lợi nhất từ sau Đại chiến Thế giới II. Nguồn sức mạnh, sự tự tin và tài năng của công ty trong khoảng thời gian sau chiến tranh đã một đi không trở lại. Tiếp đó, rất nhiều người yêu cầu Công ty ô tô Ford đầu tư vào lĩnh vực máy tính và vũ trụ lúc này đang trong giai đoạn manh nha.

Đến cuối những năm 70, vấn đề của Ford trở nên trầm trọng, ảnh hưởng nghiêm trọng đến lòng tin của công chúng và các nhân viên trong nội bộ công ty. Vào giai đoạn cuối những

năm 70 của thế kỷ XX, Henry II bị bệnh. Đối mặt với cuộc khủng hoảng của công ty đang đến gần, Henry II và Iacocca quyết định tìm sự giúp đỡ của Tổng thống Richard Nixon. Ngày 27 tháng 4 năm 1971, hai người đã đến Nhà Trắng. Họ lo lắng rằng việc quản chế có liên quan đến vấn đề an toàn của chính phủ sẽ làm tăng giá thành sản phẩm, cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến nền kinh tế. Điều không may là cả Henry II và Iacocca đều không coi trọng tính an toàn, điểm này được thể hiện khá rõ trong một số vấn đề xuất hiện trong công ty. Giá thành và sự cạnh tranh là hai vấn đề mà họ quan tâm nhất. Tổng thống đã hứa với họ sẽ suy nghĩ về việc nới lỏng sự quản chế, nhưng ông cũng bày tỏ trước tiên phải nghe ý kiến của các bên khác.

Xu thế tăng cường quản chế bắt đầu vào năm 1965. Năm đó chính phủ liên bang thành lập Cục quản lý an toàn giao thông đường cao tốc quốc gia (National Highway Traffic Safety Administration - viết tắt là NHTSA). Tổ chức này là sản phẩm trực tiếp của các hoạt động vì sự an toàn của ô tô do Ralph Nader, một người theo chủ nghĩa khích tiến tiêu dùng khởi xướng. Trong những năm qua, những áp lực mà Nader và NHTSA tạo ra cho các nhà sản xuất ô tô đã giảm được rất nhiều các vụ chết người do tai nạn giao thông.

Đồng thời với việc đặt ra các tiêu chuẩn mới cho ô tô trong tương lai, NHTSA cũng ý thức rằng, sức mạnh lớn nhất của nó nằm ở việc kêu gọi mọi người chú ý đến những chiếc ô tô có khiếm khuyết. Vũ khí mạnh nhất của nó chính là việc thu hồi mang tính cưỡng chế. Vào năm 1977, tổng cộng có 12,9 triệu chiếc ô tô bị thu hồi do nhiều nguyên nhân khác nhau. Ngoài ra, "Phương án làm sạch không khí" vào năm 1970 còn đưa ra những tiêu chuẩn mới vô cùng nghiêm ngặt về khí xả đối với ô tô. Năm 1975, chính phủ ban bố chính sách tài nguyên và "Phương án tiết kiệm" (Conservation Act). Căn cứ vào tiêu chuẩn tiết kiệm nhiên liệu thông thường của các doanh nghiệp (CAFE), mỗi công ty ô tô sẽ phải chấp nhận việc kiểm tra số dặm ô tô đi được với mỗi một gallon xăng. Tiêu chuẩn CAFE quy định vào năm 1978 là 18 dặm/gallon xăng, vào năm 1985 là 27,5 dặm/gallon xăng. Đồng thời, số ô tô các công ty trong nước nhập khẩu từ các chi nhánh nước ngoài hoặc từ các đối tác sản xuất thì không được tính. Theo tiêu chuẩn của CAFE, chỉ số của Công ty ô tô Ford còn thiếu 1,5. Con số này tưởng chừng không lớn nhưng vì nó là con số trung bình của hơn 2 triệu chiếc xe nên việc thay đổi không phải là đơn giản. Theo tính toán của công ty, nếu không đạt tiêu chuẩn, công ty sẽ phải nộp phạt 300 triệu đô-la cho một dặm sai số.

Vào năm 1975, trong số ô tô mới tiêu thụ trên thị trường Mỹ có 18% là xe nước ngoài, trong đó có 1/3 là sản phẩm của châu Âu, số còn lại đều là sản phẩm của Nhật Bản: Toyota, Nissan, Honda, Mazda và Subaru. Chỉ sau đó hai năm, tức là vào năm 1977, thị phần ô tô nhập khẩu đã chiếm tỉ lệ 21%, trong đó ô tô châu Âu chỉ chiếm 6% thị phần, còn ô tô Nhật đã chiếm đến 15% thị phần. Chất lượng xe ô tô Nhật nhìn chung khá cao, xe ô tô của họ đều được sản xuất theo cùng một quy cách, việc này đã làm đơn giản hóa quy trình sản xuất. Ngoài ra, việc này cũng giúp đơn giản hóa quá trình mua của khách hàng bởi vì họ không phải mất thời gian lựa chọn những hạng mục phụ. Về hai mặt này, người Nhật đã áp dụng

thành công bí quyết của kiểu xe dòng T của Henry Ford. Người Nhật đã phát hiện ra rằng, không phải tất cả người Mỹ đều xem ô tô như một thứ đồ dùng thời thượng, rất nhiều người chỉ xem nó là một phương tiện giao thông, đây cũng là căn cứ để Henry Ford sản xuất kiểu xe dòng T.

Năm 1977, trào lưu chuộng xe cỡ lớn lại trở lại. Dearborn đón một năm tốt lành. Năm đó, tỷ lệ lợi nhuận của Công ty ô tô Ford đã vượt qua Công ty ô tô thông dụng. Nguyên nhân là do công ty đã không hoàn toàn vứt bỏ dòng xe cỡ lớn. Hai kiểu xe LTD và Mercury vẫn luôn là sản phẩm quan trọng của công ty cho mãi đến cuối những năm 70 của thế kỷ XX. Ford có đủ lý do để giữ lại dòng xe cỡ lớn. Thứ nhất, chúng vẫn đang thịnh hành. Là một trong những con "khủng long" cuối cùng của Detroit, Thunderbird là sản phẩm có lượng tiêu thụ cao nhất của Ford vào năm 1977. Những kiểu xe kinh tế khác cũng không thể so được với nó. Nếu giá của một kiểu xe lớn gấp đôi kiểu xe nhỏ thì lợi nhuận của nó thường gấp 4 lần kiểu xe nhỏ. Henry II đã nhận rõ thực tế này. Ông thường nói: "Xe mini, lợi nhuận mini". Hơn nữa Henry II tin tưởng rằng người Mỹ luôn ưa thích những kiểu xe cỡ lớn, cho dù trong một thời gian ngắn có những áp lực và cơn sốt nào. Tuy nhiên, dù khách hàng vẫn đang mua những kiểu xe cỡ lớn nhưng Công ty ô tô Ford cũng không thể tiếp tục sản xuất kiểu xe này nữa. Vào cuối những năm 70, Ford đã đứng bên bờ của khủng hoảng. Công ty đã cắt giảm sản lượng của Lincoln Mark V với mức tiêu hao nhiên liệu là 12 dặm/gallon xăng để sản xuất loại xe cỡ nhỏ với mức tiêu hao nhiên liệu là 30 dặm/gallon xăng, thậm chí còn lỗ vốn khi bán chúng, chỉ để đạt được tiêu chuẩn mà CAFE quy định.

Dù Iacocca và Henry II đều là một trong số những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất trong lịch sử ngành công nghiệp ô tô hiện đại nhưng sức mạnh lãnh đạo của Công ty ô tô Ford đã suy sụp hoàn toàn vào năm 1975. Cuộc khủng hoảng của Công ty ô tô Ford đang ở ngay phía trước. Công ty ô tô Ford đang dần hình thành một thói quen xấu: xúi giục khách hàng mua kiểu xe cỡ lớn, cho đến khi một số sự cố đã bộc lộ điểm yếu chết người của Công ty ô tô Ford.

Ngày 10 tháng 8 năm 1978, một chiếc xe tải đã đâm vào một chiếc Pinto của Ford trên đường cao tốc, trên xe có 3 cô gái. Vụ va chạm không làm bị thương 3 cô gái nhưng ngay sau đó, chiếc Pinto đột nhiên bốc cháy, thiêu chết họ. Tháng 5 năm 1972, sau khi bị húc vào đuôi xe trên đường cao tốc, một chiếc Pinto cũng đã bốc cháy, một người bị chết, một người bị thương, mặt anh ta bị bỏng 90%. Nguyên nhân gây ra cháy là do thùng xăng của Pinto được thiết kế đặt ở phía sau cầu xe, dễ gây cháy; ngoài ra, sau khi bị đâm, các chi tiết khác cũng rất dễ đâm thủng thùng xăng. Vị trí của dây dẫn xăng cũng không hợp lí, rất dễ bị đứt sau khi bị đâm. Nếu xăng bị rò rỉ sau khi xe xảy ra tai nạn thì việc bốc cháy là khó tránh khỏi. Ngay từ khi Pinto vừa được đưa ra thị trường, Công ty ô tô Ford đã biết đến nguy cơ này. Các kỹ sư thiết kế đã đưa ra một loạt các phương án thiết kế có thể nâng cao tính an toàn cho thùng xăng của Pinto nhưng tất cả đều bị phủ quyết. Một số đề án liên quan đến vấn đề

này được đưa ra vào năm 1971 và 1972 đều không được phê duyệt. Hành động của Công ty ô tô Ford khiến mọi người nhận ra một điều: đối với Ford, giá thành quan trọng hơn nhiều so với sự an toàn. Công ty ô tô Ford không những không giải quyết những vấn đề đã biết của Pinto mà còn áp dụng cùng một thiết kế bình xăng cho chiếc Mercury Bobcat sản xuất từ 1975-1976. Thiết kế của Pinto đã gây ra cái chết của 500 người. Số người chết thống kê được trong năm 1978 là 59 người, tuy nhiên, nguyên nhân dẫn đến cái chết còn quan trọng hơn số người chết. NHTSA đã vào cuộc điều tra, khi chuẩn bị công bố kết quả điều tra công khai, Công ty ô tô Ford đã đưa ra những sự nhượng bộ. Công ty không đồng ý công bố 1,9 triệu chiếc Pinto và Bobcat bị thu hồi từ 1971-1976 và từ 1975-1976. Các nhà tiêu thụ sẽ được lắp miễn phí vỏ bảo vệ bên ngoài thùng xăng và những ống dẫn xăng dài hơn.

Sau cái chết của 3 cô gái vào năm 1978, lượng tiêu thụ của Pinto sụt giảm nhanh chóng. Nhưng vẫn chưa hết. Từ năm 1969-1979, đã có ít nhất 128 người chết và 1700 người bị thương do tai nạn giao thông mà nguyên nhân là do hệ thống số tự động của Ford không có tín hiệu cảnh báo khi chuyển sang số lùi. Vấn đề về hộp số đã đưa đến cho Công ty ô tô Ford 240 vụ kiện.

Trong suy nghĩ của công chúng, Ford là loại ô tô không an toàn. Theo một cuộc điều tra, có 36% số người được hỏi cho rằng ô tô Ford không an toàn. Công ty ô tô Ford vào những năm 70 của thế kỷ XX chỉ xem trọng giá thành, lợi nhuận và tiền vốn. Những thành quả trong một giai đoạn ngắn đã khiến Iacocca và Henry II vui mừng, nhưng họ không biết rằng làm như vậy chẳng mang lại lợi ích gì cho bản thân công ty.

Năm 1976, Henry II mắc bệnh đau tim nặng. Bản thân Henry II rất hiểu căn bệnh này, bởi vì những người khác trong gia tộc Ford đều đã từng mắc phải, kể cả Benson Ford, dù căn bệnh này không có yếu tố di truyền. Tình trạng sức khỏe của Henry II cũng chịu những ảnh hưởng nhất định do lối sống của ông. Ông hút thuốc lá rất nhiều, hơn nữa còn uống rượu suốt 20 năm qua. Ông không thích tập luyện, lúc nào cũng bận rộn đi hết nơi này đến nơi khác. Một phần cũng do áp lực từ công việc. Cuộc sống riêng tư của ông cũng gây ảnh hưởng không nhỏ. Đầu năm 1976, ông ly thân với Cristina. Họ sớm nhận ra rằng giữa họ chẳng có điểm gì chung. Trước đó không lâu Cristina nhận ra Henry II còn có một người phụ nữ khác - đó là Kathy Duross, 37 tuổi. Sau cuộc cãi cọ giữa hai vợ chồng, Henry II rời khỏi nhà, dọn đến một căn hộ ở gần văn phòng của mình tại Dearborn. Tiếp đó, Henry lại mắc bệnh. Sự thực là ông không thể điều hành công ty được mấy năm nữa. Khi ông bắt đầu chuẩn bị cho sự thực này thì thời kỳ được tín nhiệm của Iacocca cũng kết thúc.

Sau năm 1976, Henry II dần lấy đi quyền lực của Iacocca. Năm 1977, ông lập ra "văn phòng điều hành" gồm 3 người là Henry II, Iacocca và Philip Caldwell giữ chức Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị. Nhưng Henry II "có quyền bỏ phiếu đặc biệt". Henry II hy vọng đặt công ty trong tay của người có năng lực, cho đến khi một thành viên khác của gia tộc Ford có thể

tiếp quản công ty. Khi đó, con trai Edsel II của ông mới 28 tuổi, đang điều hành chi nhánh của công ty ở Australia.

Henry II đã không còn tín nhiệm Lee Iacocca. Năm 1975, ông từng dùng 1,5 triệu đô-la tiền của công ty để tiến hành điều tra Iacocca nhưng không phát hiện được thông tin gì có giá trị. Mùa hè năm 1978, Lee Iacocca đã đánh một canh bạc sai lầm. Ông tiếp xúc với các thành viên trong Hội đồng quản trị, tìm kiếm sự ủng hộ. Henry II đã có được lý do mà ông cần. Ngày 13 tháng 7 năm 1978, ông đã cho Lee Iacocca nghỉ việc.

Sự ra đi của Iacocca đã mang lại những thay đổi to lớn đối với Công ty ô tô Ford nhưng vẫn không thể thay đổi được sự thực là Công ty ô tô Ford đang bị lỗ vốn với một tốc độ kỷ lục. Thị trường cần loại xe mới, nhưng công ty lại thiếu tiền đề để khai thác ra kiểu xe mới. Giá thành gần như đã mất đi sự kiểm soát. Xe ô tô Nhật vẫn được nhập khẩu ồ ạt, theo số liệu của Bộ giao thông, giá thành của ô tô Nhật thấp hơn giá thành của ô tô Mỹ 1000 đô-la. Hơn nữa, đó mới chỉ là vấn đề nhỏ, khoản lỗ 1,4 tỉ đô-la của công ty trong năm đó cũng chỉ là vấn đề nhỏ, ngay cả những người tin rằng Ford có thể vượt qua khó khăn về tiền tệ cũng không biết liệu Ford và các công ty ô tô Mỹ khác có tạo ra được loại ô tô tiêu chuẩn cao như của người Nhật và người Đức hay không. Vào năm 1980, vấn đề lớn mà Công ty ô tô Ford phải đối mặt là làm thế nào để giải phóng tài năng của mình.

III. KHỦNG HOẢNG CHẤT LƯỢNG

Năm 1980, Henry II về hưu, không ai biết ông còn có Phần V: Thời kỳ phục hưng 235 sức ảnh hưởng như thế nào đối với công ty. Tuy không còn là người đứng đầu công ty nhưng ông vẫn đại diện cho gia tộc Ford, mà gia tộc Ford lại nắm gần 40% số cổ phần. Điều quan trọng hơn, ông vẫn là Henry Ford II. Người tiếp quản chức vụ của ông là Philip Caldwell và Donald Peterson. Trong việc lựa chọn những người quản lý cao cấp hoặc cho nhân viên nghỉ việc, Henry II không phải lúc nào cũng đúng, nhưng mỗi khi công ty cần nhân tài thì Henry II luôn tìm được những ứng cử viên thích hợp.

Khi Philip Caldwell tiếp nhận chức vụ của Henry II, ông đã tạo ra lịch sử. Lần đầu tiên không có thành viên của gia tộc Ford tham gia vào các quyết sách quan trọng của công ty. Là Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị, William Ford có thể tham gia với tư cách là cố vấn nhưng ông và anh trai của mình là Henry II đã giao lại các vấn đề của công ty cho Caldwell. Mà các vấn đề mà Caldwell phải đối mặt đều là những vấn đề lớn. Vào thời điểm đó, Công ty ô tô Ford không những thiếu hụt về mặt tài chính mà còn đang mất đi phong cách của mình - lý do tồn tại của công ty. Trước năm 1980 ít nhất là 10 năm, Công ty ô tô Ford mải mê trong lợi nhuận đến mức không còn quan tâm đến vấn đề nào khác. Nhà máy sản xuất ô tô được những người công nhân gọi là "chiến khu". Dường như đối với họ, hoàn thành nhiệm vụ sản xuất còn quan trọng hơn việc đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng. Nếu phát hiện thấy có vấn đề ở một khâu nào đó, người công nhân sẽ cho qua. Họ hy vọng những nhân viên kiểm tra chất lượng sẽ phát hiện ra. Họ không quan tâm lắm đến vấn đề đó bởi nếu đưa ra ý kiến quá nhiều thì họ sẽ bị quy là không làm tròn trách nhiệm trong công việc của mình và có thể bị đuổi việc. Một công nhân còn nhớ một lần anh ta đã nhìn thấy một chiếc ô tô tải có số tự động mà lại có cả côn. Sơ suất lớn như vậy không bao giờ xảy ra với những chiếc xe của

Nhật. Thị phần của Ford vào năm 1980 chỉ còn 16%. Trọng trách tìm kiếm phương hướng mới cho công ty được đặt lên vai Philip Caldwell. Một số nhà phê bình cho rằng Caldwell hành động quá chậm chạp, nhưng trên thực tế, ông đã nhanh chóng làm thay đổi không khí trong công ty. Điều mà ông coi trọng là những sách lược chính xác.

Để ngăn cản sự suy thoái, trong vòng 2 năm, Caldwell đã hạ 40 đô-la giá thành; Peterson lên kế hoạch chuẩn bị sản xuất một dòng sản phẩm mới trong giai đoạn 1982-1983. Chiếc xe được đặt tên là Aero có kiểu dáng hoàn toàn mới. Trong sự nghiệp phục hưng công ty, dáng vẻ mới mẻ của sản phẩm chỉ là bề ngoài, bản thân Công ty ô tô Ford cũng phải có sự thay đổi triệt để trong nội bộ. Từ năm 1980 đến năm 1982, trong giới công nghiệp, Công ty ô tô Ford vừa bị lỗ vốn lại vừa mất đi danh tiếng. Có rất nhiều người coi Ford là một công ty lỗi thời. Tuy vẫn có người mua ô tô Ford nhưng gần như không còn ai bàn tán về ô tô Ford nữa. Trong 3 năm đó, Công ty ô tô Ford đã âm thầm thay đổi đường đi của mình. Sự thay đổi này có thể không rõ nét trong mắt những người ngoài cuộc nhưng trong nội bộ công ty thì tinh thần của những người công nhân đã được nâng cao.

Khi Công ty ô tô Ford công bố thành tích kinh doanh trong năm 1983, cả giới kinh doanh đã phải kinh ngạc: lợi nhuận của công ty là 1,8 tỉ đô-la. Đó không chỉ là một bước ngoặt đáng kinh ngạc sau 3 năm thất bại liên tiếp mà còn là mức lợi nhuận lớn nhất Dearborn lập được trong lịch sử. Năm 1984, thành tích đạt được còn tốt hơn nhiều, lợi nhuận công ty thu được là 3 tỉ đô-la.Vào năm 1979, Công ty ô tô Ford phải bán hết 3,5 triệu chiếc ô tô con và ô tô tải thì mới bắt đầu có lãi. Đến năm 1983, con số đó đã giảm xuống còn 2,5 triệu. Sự nhấn mạnh đến chất lượng của Caldwell đã biến lợi nhuận trở thành một điều tất nhiên.

Mùa thu năm 1985, Patrick Bedard đã viết: "Tôi thấy rằng có một số ô tô không giống như những chiếc ô tô khác. Chúng đã vứt bỏ đi một số thứ. Khi tôi lái những chiếc xe đó trên đường, chúng chạy rất êm. Mỗi khi tôi phát hiện ra những chiếc xe như vậy, tôi đều cúi xuống để nhìn và lần nào tôi cũng nhìn thấy biểu tượng màu xanh nước biển hình bầu dục của Ford".

Bốn tháng sau, chiếc Ford Taurus, chiếc xe không những đưa Công ty ô tô Ford bay lên không trung mà còn khiến cho cả ngành công nghiệp ô tô Mỹ tiếp tục phát triển mạnh mẽ đã ra đời.

IV. ĐỘI NGŨ TAURUS

Taurus là chiếc ô tô Mỹ quan trọng nhất trong những năm 80 của thế kỷ XX. Khi Taurus được đưa ra thị trường vào cuối năm 1985, chỉ với sức cạnh tranh và sự tự tin, nó đã làm chấn động thị trường ô tô. Khi đó, khái niệm ô tô Mỹ chất lượng cao đã đủ để khiến mọi người kinh ngạc, nhưng Công ty ô tô Ford đã biến khái niệm đó thành hiện thực, mở ra một cánh cửa mới cho ngành sản xuất ô tô ở Mỹ. Đối với công ty, Taurus từng là một sự mạo hiểm lớn. Philip Caldwell nói: "Nếu Taurus thất bại thì công ty chúng tôi sẽ bị diệt vong".

Taurus/Sable đại diện cho sự vĩnh biệt những sản phẩm trong quá khứ. Nó được xem là chiếc ô tô đầu tiên của Mỹ tập trung vô số những ưu điểm nổi bật. Sự ra đời của Taurus đã ảnh hưởng đến cả thị trường ô tô nước Mỹ, khiến mọi người thay đổi hẳn thái độ đối với ô tô Mỹ. Taurus/Sable xứng đáng là một dấu hiệu cho sự quay trở lại của Detroit.

Taurus đã tạo ra sự thay đổi về mặt tổ chức một cach rõ ràng như đã tạo ra sự thay đổi về thái độ của mọi người đối với ô tô Mỹ. Trong các hạng mục trước đây, các ban đều hoạt động độc lập: kế hoạch sản phẩm, kỹ sư cơ khí, kỹ sư thiết kế, giám đốc sản xuất, nhà cung ứng, nhân viên nhà máy, người tiêu thụ và đội ngũ tiêu thụ giống như những khâu khác nhau trong dây chuyền sản xuất. Nhưng trong “đội ngũ Taurus”, các kỹ thuật chuyên môn ở từng mặt đồng loạt phát huy tác dụng. Điều này khiến cho việc sắp xếp lịch trình và trao đổi có gấp rút hơn nhưng lại giúp mọi người giải quyết vấn đề nhanh chóng hơn. Đứng đầu “đội ngũ Taurus” là Lewis Veraldi.

Trên thực tế, theo thiết kế ban đầu, Taurus và Sable sẽ là kiểu xe nhỏ. Công ty dự tính giá xăng sẽ đạt mức trên 3 đô-la/gallon. Nhưng khi giá xăng ổn định ở mức khoảng 1,25 đô-la/gallon thì công ty đã thay đổi chủ ý. Kỹ sư phụ trách thiết kế nội thất của Taurus/Sable là Mimi Vandermolen, bà là người Hà Lan nhưng lớn lên tại Canada. Từ nhỏ bà đã có niềm đam mê đối với ô tô. Bà làm việc tại Ford từ năm 1970, bà đã từng tham gia vào hạng mục Mustang. Trong thiết kế nội thất Taurus, bà đã theo đuổi nghệ thuật công trình học nhân loại: đảm bảo cho mỗi thao tác của người lái đều đạt được sự tiện lợi và thoải mái hết mức có thể. Đội ngũ của Vandermolen đã mất gần 1 năm cho thiết kế ghế ngồi. Chiếc Taurus năm 1986 nhẹ hơn 1600 pound so với chiếc LTD vào những năm 70. Hơn nữa, dù động cơ của nó chỉ lớn bằng 1/2 động cơ của chiếc LTD nhưng công suất của nó thì chỉ thấp hơn một chút. Tương tự, Taurus ngắn hơn LTD 15 inches, hẹp hơn 9 inches nhưng lại có một không gian bên trong tương đối rộng rãi. Có thể coi Taurus là chiếc ô tô kiểu châu Âu dành cho thị trường Mỹ được Công ty ô tô Ford sản xuất theo phương pháp sản xuất của Nhật.

Tháng 11 năm 1985, nhiệm vụ hàng đầu đã được hoàn thành, Taurus cuối cùng đã trở thành hiện thực. Giá thành để chế tạo Taurus thấp hơn so với dự tính, chỉ có 2,9 tỉ đô-la, nhưng Công ty ô tô Ford không thể chịu thêm một lần thất bại nữa, nên đây chẳng khác gì một canh bạc. Công ty phải đợi đến tháng sau mới biết liệu khách hàng có chấp nhận Taurus hay không. Do lỡ mất dịp mùa thu nên công ty phải đợi đến khi giáng sinh kết thúc mới đưa xe ra thị trường. Nhưng thời gian chờ đợi cũng không dài: Taurus và Sable được sắp xếp để đưa ra thị trường vào ngày 26 tháng 12. Ford hy vọng mỗi năm có thể bán được 500.000 chiếc Taurus và Sable. Đến ngày 26 tháng 12, công ty rất hài lòng khi nhận được đơn đặt hàng với số lượng 103.000 chiếc. Ngoài những đơn đặt hàng đổ về như nước, thành công rõ nét nhất mà Taurus/Sable đạt được là phản ứng của các đối thủ cạnh tranh. Taurus đã khiến cho Công ty ô tô Ford dẫn đầu hai năm trong lĩnh vực thiết kế kiểu dáng.

Khi sản xuất đã theo kịp nhu cầu của thị trường vào năm 1987, Taurus trở thành loại ô tô phổ biến nhất ở Mỹ. Hơn nữa, trong 12 năm tiếp theo nó vẫn giữ vị trí đó. Tuy nhiên, dù Ford đã bỏ ra khá nhiều công sức về vấn đề chất lượng nhưng những chiếc Taurus/Sable vẫn tồn tại vấn đề về độ tin cậy. Bởi vậy, phương pháp ứng phó của Ford là đưa ra những sửa chữa kịp thời vào những lúc cần thiết. Trong 3 năm, Ford đã có những cải tiến đối với nhược điểm này. Sau khi được Cục cải thiện kinh doanh (Better Business Bureau) chấp nhận, Ford hãnh diện gọi Taurus/Sable là "ô tô có chất lượng tốt nhất ở Mỹ giai đoạn 1981-1989".

Đầu năm 1985, trước khi Taurus được đưa ra thị trường, Philip Caldwell khi đó đã đến tuổi quy định (65 tuổi) phải về hưu. Sau khi Caldwell về hưu, Peterson khi đó 58 tuổi đã tiếp quản chức vụ của ông và chức Chủ tịch Hội đồng quản trị. Hai năm sau khi tầng lớp lãnh đạo của Ford có sự thay đổi, cũng tức là 1 năm sau khi Taurus ra đời, Henry II bị viêm phổi, có thể ông đã nhiễm căn bệnh quân đoàn (Legionnaires' disease) trong chuyến du lịch châu Âu. Ngày 29 tháng 9 năm 1987, chưa đầy 1 tháng sau ngày mừng thọ 70 tuổi, Henry II qua đời (cách ngày qua đời của bà ông là Clara Ford đúng 37 năm.

Khi Henry II qua đời, gia tộc Ford vẫn nắm giữ hoặc kiểm soát tất cả cổ phần cấp B của Ford (đại diện cho số cổ phiếu đầu tư 40%). Hai thành viên đời thứ 3 của gia tộc Ford là Josephine Ford và William Clay Ford nắm giữ nhiều cổ phần nhất. Đến năm 1987, mười mấy thành viên đời thứ tư của gia tộc Ford cũng đã có cổ phần của công ty gia tộc. Thành viên đời thứ tư của gia tộc Ford sống rất phân tán, hơn nữa, xét từ góc độ hứng thú, họ chẳng có mối liên quan nào đối với ngành ô tô. Charlotte, con gái của Henry II là một nhà văn và là một chuyên gia lễ nghi có chút tiếng tăm, cô con gái khác, Anne thì sống ở New York, có chồng là Chuck Scarborough, phóng viên thời sự của đài truyền hình NBC.

Khi đó, có 4 người thuộc đời thứ 4 của gia tộc Ford đang làm việc trong Công ty ô tô Ford. Trong đó, lớn tuổi nhất là Walter Buhl Ford III, con trai của Josephine, là chuyên gia quảng cáo, nhưng xem ra không có hứng thú đối với công việc quản lý tổng hợp; Benson Ford Jr, là đại diện liên hệ khách hàng của ban linh kiện và dịch vụ; Edsel Ford II và William Clay Ford Jr mới thực sự là hai ngôi sao đang lên. Vào năm 1987, Bill Ford Jr, sinh ngày 3 tháng 5 năm 1957, là một thành viên khác thuộc đời thứ 4 của gia tộc Ford, chỉ muốn làm công việc của mình trong Công ty ô tô Ford. Nhưng theo mọi người, đa số đều dự kiến Bill Ford Jr sẽ là người tiếp quản quyền lực. Chỉ có một điều khiến họ lo lắng là Bill Ford Jr hứng thú với thể thao, lịch sử và sự hoang dã hơn là với ngành ô tô. Năm 1979, sau khi tốt nghiệp đại học, Bill vào làm tại Công ty ô tô Ford, ở ban kế hoạch sản phẩm. Cuối cùng, ông đã tích lũy được những kinh nghiệm công tác ở rất nhiều cương vị khác nhau như về tiền tệ, tiêu thụ và sản xuất. Ngày 14 tháng 1 năm 1988, Bill Ford Jr trở thành thành viên Hội đồng quản trị Công ty ô tô Ford.

Sự phục hưng của Công ty ô tô Ford vào những năm 80 của thế kỷ XX đại diện cho lần phục hưng vĩ đại nhất trong lịch sử ngành kinh doanh. Xét từ góc độ kinh doanh, lợi nhuận của Công ty ô tô Ford - công ty đã từng lập kỷ lục về lỗ vốn - đã trở nên cao hơn tất cả các công ty ô tô khác trên thế giới. Xét về nội bộ, nó đã thay đổi phương thức làm việc của những người làm thuê, thực hiện được một sự chuyển biến khó khăn hơn. Trong cả thế kỷ XX, có hàng nghìn doanh nghiệp trong ngành ô tô đã gặp phải những khó khăn lớn về tài chính, khai thác sản phẩm... giống như Ford, nhưng không một doanh nghiệp nào có thể thực hiện được cú lội ngược dòng vĩ đại như Ford.

Đến cuối những năm 80, Ford đã trở thành người dẫn đầu của cả ngành công nghiệp ô tô. Năm 1987, lợi nhuận của Ford đã vượt qua Công ty ô tô thông dụng, đây là điểm mà từ năm 1924, khi chiếc xe dòng T ra đời cho đến nay, nó chưa từng làm được. Năm 1988, lợi nhuận của Ford gần bằng cả Công ty ô tô thông dụng và Chervolet cộng lại. Từ năm 1980 đến năm 1989, cổ phiếu của Ford đã trở thành con rồng mới trên thị trường cổ phiếu phố Wall, giá tăng lên hơn 13 lần. Vào những năm 80, Ford đã nâng chất lượng của sản phẩm lên mức ngang với ô tô Nhật Bản.

V. CON TUẤN MÃ MỚI

Đối với Công ty ô tô Ford, nửa sau những năm 80 của thế kỷ XX là khoảng thời gian đẹp nhất. Thị phần của Ford đã tăng lên 22,3%. Ô tô Ford không những có đường tiêu thụ mà vào năm 1988 và 1989, lượng tiêu thụ của nó còn vượt cả Chervolet. Tại nhà máy của Ford, hiệu suất sản xuất được nâng cao, giá thành hạ, đem lại cho Ford nguồn lợi nhuận lớn.

Năm 1986, kỷ lục về lợi nhuận mà Ford lập được đạt 3,29 tỉ đô-la. Năm 1987, lợi nhuận của Ford trên thực tế còn vượt qua lợi nhuận của các nhà sản xuất ô tô châu Âu và Nhật Bản cộng lại. Mức lợi nhuận năm 1987 một lần nữa áp đảo cả Công ty ô tô thông dụng. Công ty ô tô Ford trở thành công ty sản xuất ô tô có năng lực kinh doanh mạnh nhất trên toàn thế giới. Giá cổ phiếu của Ford tăng đột biến trong những năm 80.

Vào cuối những năm 80 của thế kỷ XX, Công ty ô tô Ford đắm chìm trong hai thứ: một là tiền, hai là nỗi lo lắng cho tương lai. Chính vào lúc công ty đang tận hưởng xu thế phát triển ngoài sức tưởng tượng thì có một nguồn tin xuất hiện: không đến 5 năm nữa, Toyota sẽ thay thế Ford, trở thành nhà sản xuất ô tô có lượng tiêu thụ lớn thứ hai trên thế giới. Đây chính là điều mà Công ty ô tô Ford lo ngại nhất. Sự lo lắng cho tương lai đã ảnh hưởng đến kế hoạch chiến lược của Ford, điều này thể hiện rất rõ ở thái độ của Ford đối với nguồn vốn. Sau nhiều năm với nguồn lợi nhuận lớn và sự quản lí bảo thủ, Ford đã tích trữ được một số vốn khổng lồ, đến năm 1999 đã đạt hơn 10 tỉ đô-la, số tiền này buộc phải dùng đến. Chính phương pháp sử dụng vốn đã khiến Công ty ô tô Ford sau này phát sinh những thay đổi to lớn.

Vào những năm 80, Công ty tín dụng ô tô Ford là một trung tâm lợi nhuận phát đạt của cả doanh nghiệp. Dưới sự lãnh đạo của James W. Ford (không có liên hệ gì với gia tộc Ford), phạm vi nghiệp vụ của công ty tín dụng đã vượt ra khỏi những khoản tiền cho vay ô tô. Năm 1985, Công ty tín dụng Ford nhanh chóng trở thành ngân hàng tiền vay tiết kiệm lớn thứ 6

ở Mỹ. Năm 1988 (cũng là năm James W. Ford về hưu), lợi nhuận của Công ty tín dụng Ford đã đạt 679 triệu đô-la, chiếm 1/5 trong tổng lợi nhuận của công ty. Bốn năm sau, Công ty tín dụng Ford - được đặt lại tên là Tập đoàn dịch vụ tiền tệ Ford - đã thực hiện một cuộc mua bán khiến mọi người kinh ngạc: mua lại Công ty liên hợp tiền tệ ở Dallas với giá 270 triệu đô-la. Công ty liên hợp cũng cung cấp các khoản vay kinh doanh nhưng điểm mạnh của nó là ở lĩnh vực chênh lệch giá nhà ở. Ngoài thẻ Visa và MasterCard, Công ty liên hợp còn phát hành thẻ tín dụng Ford.

Ngoài tiền tệ và ô tô, công ty còn từng thử mua lại Công ty Hughes Aircraft vào năm 1984, nhưng giá mà Công ty ô tô thông dụng đưa ra cao hơn giá của Ford. Năm 1987, Ford đã bỏ 1,3 tỉ đô-la để kiểm soát đa số cổ phần của Công ty Hertz. Chiến lược thu mua của Ford còn kéo dài mãi đến những năm 90 của thế kỷ XX. Nhưng đến những năm 90, việc thu mua không chỉ đơn giản là sự thay đổi trên tài khoản. Đối với người ngoài, đó là những chứng cứ rõ ràng nhất cho việc triết học của Công ty ô tô Ford đang phát sinh những chuyển biến mang tính căn bản.

Năm 1987, Công ty ô tô Ford mua lại Công ty ô tô Aston Martin ở Newport Pagnell, chuyên sản xuất xe đua. Công ty này có quy mô tuy nhỏ nhưng danh tiếng thì rất lớn. Nghe nói, ở Anh, giá của một chiếc Aston xấp xỉ giá một căn hộ, mà chẳng có mấy người mua được hai thứ này. Đối với Công ty ô tô Ford, việc mua lại Aston Martin không phải là một vụ mua bán mang tính cách mạng. Ford chỉ bỏ ra 33 triệu đô-la để trở thành cổ đông lớn nhất của Aston Martin, đây là một thay đổi nhỏ trong quy hoạch kinh doanh tổng thể của Ford.

Điều làm cho những người mê xe đua ngạc nhiên là, Ford cung cấp vốn cho Aston để khai thác kiểu xe mới, đồng thời ủng hộ việc quảng bá sản phẩm của Aston. Kết quả là sản lượng ô tô của Aston tăng từ 200 chiếc/năm lên 700 chiếc/năm, mặc dù vậy vẫn không đủ để cung cấp cho nhu cầu của thị trường. Năm 2002, Công ty ô tô Aston Martin lên kế hoạch tăng sản lượng lên 5000 chiếc vào năm 2005. Để tiêu thụ số xe này, công ty sẽ thiết lập 17 điểm tiêu thụ trên toàn thế giới, trong đó có 14 điểm ở Mỹ. Ngoài Aston Martin, Công ty ô tô Ford còn mua lại Công ty American Tiger (tháng 11 năm 1989), Công ty Mazda (tháng 4 năm 1996). Giữa những năm 90 của thế kỷ XX, Ford đã trở thành công ty dẫn đầu về lượng tiêu thụ ở châu Âu và Australia. Tại Mỹ, trong số 10 chiếc xe bán chạy nhất năm 1993, có tới 5 chiếc là sản phẩm của Ford. Năm 1995, Ford chiếm 25,6% thị trường ô tô trong nước, cao hơn 4 năm trước 19,3%. Các khách hàng Mỹ thích nhất 3 kiểu xe của Ford: chiếc xe tải F-150, Taurus và Explorer. Chiếc Explorer được nghiên cứu thiết kế vào năm 1986 và được đưa ra thị trường vào năm 1990. Đến năm 1992, lượng tiêu thụ của Explorer đã đạt 250.000 chiếc và vẫn còn tiếp tục tăng lên.

VI. ĐỘNG LỰC

Trước lễ kỷ niệm 100 năm ngày thành lập công ty 3 năm, Công ty ô tô Ford đang ở trạng thái rất tốt. Khi nhân loại chuẩn bị chúc mừng thiên niên kỷ mới, trong một cuộc trưng cầu dân ý, Henry Ford được chọn là thương nhân thế kỷ. Điều quan trọng hơn là đầu năm 2000, Công ty ô tô Ford dường như đã vượt qua Công ty ô tô thông dụng để trở thành nhà sản xuất ô tô số 1 thế giới. Ford đã giành lại danh tiếng của mình về chất lượng sản phẩm, hiệu

suất kinh doanh, cải cách toàn diện và tỉ lệ lợi nhuận. Từ năm 1997 đến năm 2000, lợi nhuận Công ty ô tô Ford đạt được là 39 tỉ đô-la.

Những ngày tháng tươi đẹp của Ford thậm chí không thể kéo dài đến giữa năm 2000. Công ty phát hiện ra mình đang rơi vào tình cảnh vừa không có sản phẩm mới, vừa không có vốn để kinh doanh. Ford không còn ưu thế trong giới ô tô. Ngay đến danh tiếng của công ty cũng bị đe dọa nghiêm trọng, điều này chủ yếu là vì lốp Firestone dùng để lắp cho ô tô Ford đã xuất hiện một loạt vấn đề. Bill Ford Jr nói: "Chúng tôi phát hiện ra chúng tôi đang ở trong một cái hố. Vấn đề là chúng tôi đã rơi xuống cái hố đó như thế nào? Chúng tôi phải làm thế nào để thoát ra?" Bài học về sinh tồn là một phần trong động lực vĩnh cửu nhất của Ford. Bốn năm cuối cùng trong lịch sử 100 năm của Ford không chỉ khiến nó trở thành hình ảnh thu nhỏ của một quá trình lịch sử lâu dài của công ty mà còn nhắc mọi người sức mạnh lớn lao của lịch sử.

Không còn nghi ngờ gì nữa, Bill Ford Jr chính là ứng cử viên số 1 của gia tộc Ford cho chức vụ Chủ tịch Hội đồng quản trị. Người tiền nhiệm của Công ty tín dụng Ford, Edsel II đã về hưu năm 1998, nhường lại đường chạy (ít ra là tạm thời) cho người anh em Bill Ford Jr. Tuy gia tộc Ford đã hạ quyết tâm để Bill Ford Jr trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty ô tô Ford nhưng tâm tư của bản thân ông lại rất phức tạp. Bill Ford Jr là người dám nhận sai lầm, chân thành là một trong những phẩm chất tốt đẹp của ông. Ông cũng là người theo chủ nghĩa lý tưởng. Ông đặc biệt quan tâm đến việc bảo vệ môi trường, ông dường như thích nhất việc cùng người thân trong gia đình đi bơi ở Bắc Michigan, đi câu cá ở Alaska, đi trượt tuyết ở Corolado. Bill Ford Jr là một người tốt - chính điểm này đã khiến ông trở thành người mới nhất trong số hàng loạt các nhà lãnh đạo cao nhất trong lịch sử của Công ty ô tô Ford vào năm 1999.

Ngày 1 tháng 1 năm 1999, Bill Ford Jr chính thức nhậm chức, từ khi Henry II về hưu đến lúc đó đã 19 năm trôi qua, có 4 Chủ tịch Hội đồng quản trị đến rồi ra đi. Việc một thành viên của gia tộc Ford làm chủ Công ty ô tô Ford đã khơi dậy hưng phấn mãnh liệt của mọi người. Là một nhà lãnh đạo của một doanh nghiệp công nghiệp mũi nhọn hàng đầu, Bill Ford Jr, 41 tuổi, vẫn còn rất trẻ, nhưng trong giới kinh doanh cuối những năm 90 của thế kỷ XX, so với một số thanh niên hơn 20 tuổi có trong tay những doanh nghiệp công nghệ cao, trong một đêm có thể kiếm được 1 tỉ đô-la, Bill Ford Jr đã trở thành người già.

Vào những năm 20 của thế kỷ XX, trong số lốp ô tô mà Ford sử dụng, có tới 65% là lốp do Firestone cung cấp. Khi cháu gái của Harvey là Martha Firestone kết hôn với cháu trai của Ford là William Clay Ford vào năm 1947, mối quan hệ giữa hai công ty càng thêm mật thiết. Tháng 2 năm 2000, con đường này đã đi đến đoạn cuối. Những tin tức của một đài truyền hình địa phương đã dẫn đến cuộc điều tra của Cục quản lý an toàn giao thông đường cao tốc quốc gia về vấn đề an toàn của lốp Firestone. Theo tin tức đã đưa thì lốp Firestone

rất dễ bị nổ khi xe đi với tốc độ cao hoặc trong thời tiết nóng bức. Sau khi điều tra bước đầu, vào tháng 5, NHTSA đã bày tỏ, hạn chế này của lốp xe ô tô Ford có liên quan đến 33 sự cố và cái chết của 4 người. Những điều tra sau đó còn khiến cho những con số càng trở nên đáng kinh ngạc. Trong cả mùa hè, ngày càng có nhiều tin tức về vấn đề này được đưa ra, sự khủng hoảng ngày một lớn.

Đối với Công ty ô tô Ford, vấn đề này không hoàn toàn nằm ngoài dự tính, tháng 3 năm 1999, công ty đã từng đề nghị Firestone thu hồi một model lốp. Loại lốp này được lắp cho chiếc Explorer xuất khẩu sang Saudi Arabia. Sở dĩ Ford lo lắng là vì đã có những bản tin ở Saudi Arabia đưa tin về việc xuất hiện sự cố lật xe có liên quan đến lốp của chiếc Explorer. Đầu năm 2000, Công ty Firestone vẫn không đồng ý thu hồi lại số sản phẩm lỗi. Firestone (năm 1988 đã trở thành công ty con của Công ty Bridgestone, nhà chế tạo lốp Nhật Bản) - dường như không quan tâm đến quyền lợi của người tiêu dùng Mỹ - đang trong tình trạng khủng hoảng.

Đầu tháng 8, theo lệnh của NHTSA, cuối cùng Firestone cũng tuyên bố thu hồi 6,5 triệu chiếc lốp, trong đó bao gồm toàn bộ số lốp lắp cho chiếc Explorer. Do thiếu lốp, Công ty ô tô Ford đã phải đóng cửa 3 nhà máy sản xuất Explorer và Knight, thay đổi sản phẩm của họ. Đầu tháng 9, NHTSA kiên quyết yêu cầu Firestone đưa một số loại lốp khác vào danh sách thu hồi nhưng Firestone từ chối. Firestone còn kéo cả Ford vào cuộc, họ tuyên bố chiếc Explorer vốn đã rất dễ bị lật xe, tiêu chuẩn mà Ford đặt lốp quá thấp nên mới dễ bị biến nhiệt và bị nứt.

Khi con số người chết do sự cố về lốp Firestone của chiếc Explorer mà NHTSA thống kê được vượt quá 140 người, Công ty ô tô Ford đang cố gắng áp dụng những hành động đi trước đối với khách hàng. Họ đã đưa ra hai chương trình quảng cáo trên truyền hình, cố gắng giải thích một cách chi tiết về những sự việc phát sinh trong quá trình thu hồi và những phản ứng của Công ty ô tô Ford. Công ty ô tô Ford đang chuẩn bị đưa ra kiểu xe Explorer mới vào đầu năm 2001, bởi vậy, họ rất muốn giải quyết xong vấn đề về an toàn này. Việc thu hồi đã làm tổn thất của công ty 500 triệu đô-la. Để chứng tỏ phương thức kinh doanh của mình, công ty đã đưa lốp vào phạm vi bảo hành của xe mới. Như vậy, Ford đã khẳng định cho khách hàng thấy, công ty sẽ chịu trách nhiệm về mọi mặt của sản phẩm. Ngoài ra, việc đưa lốp vào phạm vi bảo hành khiến Ford phải kiên trì yêu cầu nhà cung cấp cùng chịu trách nhiệm với công ty về các số liệu có liên quan đến các vấn đề hoặc các vụ kiện.

Điều đáng nói là lượng tiêu thụ chiếc Explorer của Ford không chịu nhiều ảnh hưởng của việc thu hồi. Chiếc Explorer liên tục giữ vị trí số 1 về lượng tiêu thụ trong 10 năm với con số 445.157 chiếc. Tháng 1 năm 2001, chiếc Explorer mới được ra mắt tại các phòng trưng bày, tuy nền kinh tế không khởi sắc nhưng nó rất được hoan nghênh. Nhưng những vấn đề của Công ty Bridgestone/Firestone lại một lần nữa xuất hiện và nghiêm trọng hơn. Công ty ô tô Ford đã đề nghị Firestone thu hồi lốp nhưng Firestone vẫn cho rằng lốp của mình không có vấn đề, vấn đề là ở ô tô của Ford. Trong cuộc họp giữa hai công ty kéo dài 4 tiếng vào ngày 21 tháng 5, John Lampe - người đứng đầu Công ty Firestone đã tuyên bố cắt đứt quan hệ làm ăn với Ford. Ngày hôm sau, Công ty ô tô Ford tuyên bố thu hồi tất cả số lốp

hiện lắp trên chiếc Explorer và trên ô tô tải, tổng cộng là 13 triệu chiếc. Theo tính toán, giá thành thu hồi về là 2,1 tỉ đô-la, nhưng đó là một cái giá xứng đáng để đảm bảo Ford sẽ không còn chịu ảnh hưởng do những vấn đề của Firestone nữa.

Vài tuần sau, Firestone lại khiêu chiến bằng việc chính thức mời NHTSA tiến hành điều tra những khiếm khuyết dễ dẫn đến lật xe của chiếc Ford Explorer. Dù sau này NHTSA đã tuyên bố miễn trách nhiệm cho Công ty ô tô Ford, tuyên bố thiết kế của Explorer không có liên quan đến những sự cố đã xảy ra nhưng toàn bộ sự việc này vẫn phủ lên Công ty ô tô Ford một đám mây u ám.

Mặc dù đang bị bao vây bởi cuộc khủng hoảng về lốp, Công ty ô tô Ford vẫn đưa ra một số kiểu xe mới khiến mọi người cảm thấy phấn khích như chiếc xe tải siêu nhân F-150 phiên bản đặc biệt năm 1999 mà Công ty ô tô Ford đã hợp tác với Công ty Harley-Davidson để sản xuất. Kể từ khi Ford đưa ra chiếc xe tải F-1 đầu tiên vào tháng 1 năm 1948 đến nay, xe tải vẫn luôn là một nguồn thu lợi ổn định của công ty. Từ năm 1981 đến năm 1997, lượng tiêu thụ của seri F luôn vượt qua bất cứ loại xe nào khác ở khu vực Bắc Mỹ, bao gồm cả xe con và xe tải. Trong cuộc triển lãm xe ô tô Bắc Mỹ ở Detroit vào tháng 1 năm 2003, chiếc xe tải F-150 thiết kế mới là chiếc xe được giới truyền thông chú ý nhất.

Trong quá trình tiến tới lễ kỷ niệm 100 năm thành lập, Công ty ô tô Ford bắt đầu mượn những thương hiệu cũ để nâng cao lợi nhuận và hình tượng. Sự xuất hiện trở lại của Ford Thunderbird vào năm 2002 đã khiến người tiêu dùng vô cùng vui mừng. Công ty chỉ sản xuất 25.000 chiếc Thunderbird và đã bán hết chỉ trong vài tháng. Mercury cũng thử tận dụng truyền thống của mình. Tháng 6 năm 2002, Marauder 2003 đã xuất hiện ở phòng trưng bày. Nó được thiết kế dựa trên thiết kế của chiếc xe đua Marauder năm 1963. Một năm trước khi Marauder xuất hiện ở phòng trưng bày, lượng tiêu thụ của Mercury giảm xuống 22,8%. Xe mới đương nhiên là quan trọng nhưng sau sự kiện lốp Firestone thì tin tức tốt nhất đối với Công ty ô tô Ford là việc tiêu thụ của xe Explorer vẫn rất tốt. Những chuyên gia về ô tô cũng cảm thấy kinh ngạc vì sức hấp dẫn của nó. Tháng 8 năm 2002, Công ty ô tô Ford bán được 51.021 chiếc Explorer.

Trong quá trình chuẩn bị cho lễ kỷ niệm 100 năm thành lập công ty vào tháng 6 năm 2003, Công ty ô tô Ford bắt đầu nhìn lại cả quá trình lịch sử. Việc nhìn lại một giai đoạn lịch sử vĩ đại của công ty sẽ khiến cho người tiêu dùng và nhân viên của công ty ghi nhớ rằng, Công ty ô tô Ford đã từng trải qua biết bao thời kỳ khó khăn, hơn nữa luôn từ trong khó khăn vươn tới thành công nhờ sự cải cách và tiến bộ.

Tiên sinh Nam Quách là người không biết thổi vu, nhưng lại trà trộn vào đội vu trong hoàng cung, cách nói này dùng để ám chỉ người không có thực lực nhưng trà trộn vào những người rất có thực lực hòng chuộc lợi cho bản thân. Eugénie Grandet là một tiểu thuyết của Balzac. Nhân vật lão Grandet trong tiểu thuyết là người nổi tiếng keo kiệt. Cầu thủ bóng rổ chuyên nghiệp của Trung Quốc với chiều cao 2m29. Điền Kị tự là Kì, lại còn gọi là Kì Tư, được đất phong Từ Châu nên còn gọi là Từ Châu Tử Kì, xuất thân từ tông tộc Điền Tề danh giá và là danh tướng nước Tề đầu thời Chiến Quốc. Tôn Tẫn (khoảng thế kỉ IV TCN), người nước Tề, là một nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng thời Chiến Quốc. Tương truyền, Tôn Tẫn là cháu của Tôn Tử, cùng với Bàng Quyên là học trò môn binh pháp của Quỷ Cốc Tử. Tôn Tẫn đã để lại một bộ binh pháp nổi tiếng lấy tên: Binh Pháp Tôn Tẫn gồm 89 chương, nhưng hiện chỉ còn đọc được 30 chương. Asch: Tên đầy đủ là Solomon Asch (1907-1996), một nhà tâm lí học xã hội người Mỹ và là người tiên phong trong tâm lý học xã hội. Các công trình nghiên cứu của ông tập trung vào việc phân tích những phẩm chất, các yếu tố, các khía cạnh của việc chuẩn bị thử nghiệm và các yếu tố văn hóa và sự khác biệt giữa các nhóm xã hội. Tên đầy đủ là Sigmund Schlomo Freud (1856 – 1939) nguyên là một bác sĩ về thần kinh và tâm lí người Áo. Ông được công nhận là người đặt nền móng và phát triển lĩnh vực nghiên cứu về Phân tâm học. Cho đến ngày nay, mặc dù lí thuyết về phân tâm học của ông còn gây nhiều tranh cãi và người ta còn đang so sánh hiệu quả của các phương pháp phân tâm học của ông với các phương pháp điều trị khác, nhưng cũng phải thừa nhận rằng ông là một nhà tư tưởng có ảnh hưởng lớn trong thế kỉ XX. (Nguồn: Wikipedia) Tục ngữ Trung Quốc: “Nhân tranh nhất khẩu khí, phật thiêu nhất trụ hương” ý muốn nói con người phải có ý chí vươn lên, không được để thua kém người khác. Tái Ông thất mã, yên tri phi phúc: Họa phúc ở đời khó mà lường trước được. Đường lang bộ thiền, hoàng tước tại hậu: Bọ ngựa rình bắt ve sầu, chim sẻ chờ sẵn ở phía sau. Ý chỉ những người muốn làm một chuyện gì đó nhưng lại bị người khác lợi dụng cơ hội để làm hại. Trên đây là hai thành ngữ thường gặp của người Trung Hoa, khi nhắc tới vế trước, những người biết được sự tích sẽ lập tức có thể nói ra vế sau. Mâu: là cây xà mâu, cây giáo, có cán dài, mũi nhọn, dùng để đâm. Thuẫn: cái khiên, cái mộc, có hình tròn hay bầu dục, bên trong có tay cầm, dùng để che đỡ. Mỗi ngành nghề đều có những chuyên môn riêng của mình, đều chỉ có thể giải quyết những vấn đề liên quan đến chuyên môn của mình mà thôi. Xuất phát từ câu thành ngữ “Ngư dữ hùng chưởng, bất khả kiêm đắc”: Cá và tay gấu, không thể có cả hai. (Cá và tay gấu, là

hai món trong Bát trân - tám món ăn quý hiếm và chế biến cầu kì chỉ dành cho bậc vua chúa ngày xưa.), ý muốn nói con người ta một khi đã lựa chọn một thứ rồi thì cần phải biết buông bỏ thứ khác, không thể tham lam cùng lúc muốn chọn tất cả những thứ tốt về mình được. Tâm lí đám đông (hay còn gọi là tâm lí bầy đàn): Theo giải thích của Wikipedia thì đây là một sự mô tả cách một số người bị ảnh hưởng bởi những người thân cận của họ thông qua những hành vi nhất định, theo xu hướng, hoặc theo những điểm tựa. Loại hành động tâm lí này sẽ được giải thích rõ hơn trong các chương sau của cuốn sách này. Robert Cialdini tên đầy đủ là Robert Beno Cialdini, một nhà tâm lí học nổi tiếng, giáo sư môn Tâm lí học và Marketing trường Đại học Bang Arizona, Mỹ. Ông là cha đẻ của những bộ sách về việc tạo ảnh hưởng và marketing. Nổi tiếng nhất trong số đó chính là bộ sách Influence: The Psychology of Persuasion (tạm dịch: Gây ảnh hưởng – Thuyết phục bằng tâm lí) từ năm 1984, đã tạo ra 6 nguyên tắc vàng trong việc thuyết phục khách hàng. DM: Direct mail: quảng cáo bằng cách gửi thư trực tiếp, là một hình thức quảng cáo qua đường thư với hiệu quả cao và chi phí vừa phải. Khi sử dụng direct mail, doanh nghiệp có thể xác định chính xác đối tượng nhận thư: khách hàng và khách hàng tiềm năng của mình. Phương pháp này giúp doanh nghiệp giới hạn được đối tượng tiếp nhận thông điệp quảng cáo, những người có khả năng sử dụng sản phẩm dịch vụ của mình nhất. (Nguồn: Internet) NLP là viết tắt của Neuro-Linguistic Programming (Lập Trình Ngôn Ngữ Tư Duy). Nó chứa đựng ba thành tố có ảnh hưởng lớn nhất đến việc hình thành những kinh nghiệm cá nhân của mỗi chúng ta: thần kinh học, ngôn ngữ học, và các mô thức được lập trình sẵn. Theo wikipedia, NLP nghiên cứu tỉ mỉ về cách mỗi cá nhân hành xử theo thói quen như thế nào. Với NLP, chúng ta có thể học hỏi từ người khác những mô thức nào có ích và phục vụ chúng ta. Sau đó chúng ta có thể luyện tập những mô thức mới cho hành vi của mình (giống như tái lập trình não bộ) nhằm tiến bộ hơn trong những trường hợp mà trước kia chúng ta đã ứng xử không hiệu quả. Tạp gia: Biết căn bản nhưng không cần hiểu quá sâu như những chuyên gia về một lĩnh vực nào đó. Bao gồm 2 tỉnh Hồ Bắc và Hồ Nam ở trung du Trường Giang (Trung Quốc). Đơn vị tiền tệ Trung Quốc từ Nhân dân tệ trở xuống được chia theo bậc 10: 1 tệ = 10 giác = 100 phân tiền. Câu tục ngữ ý muốn nói rằng con người luôn có mơ ước muốn nổi trội hơn đồng loại của mình, luôn hướng về phía trước, đây chính là bản tính của con người. Abraham (Harold) Maslow (1/4 /1908 – 8/6/1970) là một nhà tâm lí học người Mỹ. Ông được thế giới biết đến qua mô hình nổi tiếng Tháp nhu cầu và được coi là cha đẻ của tâm lí học nhân

văn. Hệ thống Phân cấp Nhu cầu hay còn gọi là Tháp Nhu cầu (Tên tiếng Anh là Maslow's hierarchi of needs) được ông đưa ra vào năm 1943 trong bài viết A Theory of Human Motivation là một trong những lí thuyết quan trọng nhất của quản trị kinh doanh; đặc biệt là các ứng dụng cụ thể trong quản trị nhân sự và quản trị marketing. Theo đó, Maslow cho biết về căn bản, nhu cầu của con người được chia làm hai nhóm chính: nhu cầu cơ bản (basic needs) và nhu cầu bậc cao (meta needs). Cấu trúc của Tháp nhu cầu có 5 tầng, trong đó những nhu cầu của con người được liệt kê theo một trật tự thứ bậc hình tháp kiểu kim tự tháp. (Nguồn: Wikipedia) (1) Bạn bè liên kết và bênh vực nhau vì lợi ích riêng, để làm những việc không chính đáng. (*) Hai năm trước đó có chiến tranh và nhà máy làm việc trong hoàn cảnh chiến tranh. 1. Một thành phố phía nam Michigan. 1. Burroughs, John 1837–1921: nhà văn và nhà tự nhiên học người Mỹ. 2. Wordsworth, Christopher, 1774–1846: nhà văn và nhà giáo dục người Anh. 3. Thoreau, Henry David 1817–1862: nhà văn người Mỹ. Một người có ảnh hưởng lớn trong lịch sử Mỹ. Các tác phẩm của ông bao gồm cả cuốn "Civil Disobedience" (1849) và Walden (1854). 4. Ralph Waldo Emerson (1803–1882): nhà văn và triết gia nổi tiếng của Mỹ. Những bài thơ, bài hùng biện và đặc biệt là các bài luận của ông như tập Tự nhiên (1836) được coi là những dấu mốc trong sự phát triển cách thể hiện văn học và tư duy của người Mỹ. 1 Enrico Caruso (1873–1921): ca sĩ ô-pe-ra giọng têno nổi tiếng người Italia, người với chất giọng mạnh, tình cảm và thuần khiết đã được coi là một trong những ca sĩ vĩ đại nhất thế giới. 1. Sing Sing là một nhà tù nổi tiếng tại Ossining, tại Quận Westchester (Mỹ) cách thành phố New York 40 dặm về phía Bắc. 19. Yankee Group: công ty phân tích và tư vấn thị trường viễn thông, công nghệ thông tin. (B.T) 20. Chia nhỏ cổ phiếu: là hành động của công ty làm gia tăng số cổ phiếu lưu hành bằng cách chia nhỏ từng cổ phiếu ra, qua đó làm giảm giá cổ phiếu của công ty đó. Tuy nhiên, tổng giá trị vốn hóa thị trường của cổ phiếu vẫn giữ nguyên. (N.D) 21. Quỹ tương hỗ: một dạng quỹ đầu tư được quản lý chuyên nghiệp bởi một công ty đầu tư, huy động vốn từ nhiều nhà đầu tư khác nhau (trong đó có các nhà đầu tư nhỏ) để mua chứng khoán. Nhờ đó, các nhà đầu tư nhỏ có điều kiện tiếp cận với một danh mục đầu tư đa dạng và sự đầu tư của họ được quản lý tốt hơn. (B.T) 22. Đầu tư tư nhân vào cổ phần đại chúng (PIPE): bao gồm việc bán các cổ phiếu phổ thông hay một số dạng cổ phiếu ưu đãi, chứng khoán chuyển đổi cho các nhà đầu tư tư nhân. Đây là một hình thức phân phối cổ phần trong các công ty đại chúng mà không thông qua các đợt chào bán ra công chúng trên thị trường chứng

khoán. (B.T) 23. Hosting: dịch vụ lưu trữ nội dung trang tin điện tử, website, các thông tin tư liệu, hình ảnh,... của khách hàng trên một máy chủ Internet. (N.D) 24. Cổ phiếu ba xu: nguyên văn là "penny stocks". Trong tiếng Việt, "penny stocks" còn được dịch ra là cổ phiếu thị giá thấp, là loại cổ phiếu có mệnh giá nhỏ (thấp hơn 5 đô la ở thị trường chứng khoán Mỹ). Đây là loại chứng khoán có độ rủi ro rất cao, nhất là khi được mua bán với số lượng nhỏ mà không có giấy tờ chính thức. (B.T) 25. Jive: nhạc nhảy. (N.D) 26. Thread (hay còn gọi là tiểu trình/luồng): là một thuật ngữ lập trình. Thread cho phép chương trình thực hiện đồng thời nhiều tác vụ, và giúp quá trình tương tác với người dùng không bị gián đoạn. (N.D) 27. West Point: tên gọi tắt của Học viện Lục quân Hoa Kỳ (United States Military Academy), học viện quân sự lâu đời nhất và nổi tiếng nhất tại Mỹ. Trường có yêu cầu tuyển chọn và quá trình đào tạo rất khắt khe, là nơi từng cho ra lò nhiều danh nhân và CEO nổi tiếng. (B.T) 28. Giá trị vốn hóa thị trường (market capitalization): là thước đo quy mô của công ty, tức tổng giá trị thị trường của công ty, được xác định bằng số tiền bỏ ra để mua lại toàn bộ công ty này trong điều kiện hiện tại. (N.D) 29. COBRA (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act): Đạo luật về bồi thường lao động tổng hợp. Là một đạo luật của Mỹ, cho phép người lao động mất quyền lợi bảo hiểm y tế (trong những trường hợp như bị cho nghỉ việc bất ngờ, bị giảm giờ làm, tử vong, ly dị, và các sự cố khác) tiếp tục được hưởng quyền lợi bảo hiểm y tế của công ty trong một thời gian nhất định. (N.D) 30. Nguyên văn tựa đề của phần này là "survival the fittest", là một cách nói khác trong tiếng Anh của khái niệm "chọn lọc tự nhiên", một phần trong học thuyết của nhà tự nhiên học người Anh Charles Darwin. Đó cũng là lý do để dự án mới của Opsware mang tên Dự án Darwin. (B.T) 31. M&A: viết tắt của cụm từ tiếng Anh "merges and acquisitions", nghĩa là "mua lại và sáp nhập". (N.D) 32. Thuyết thị trường hiệu quả: Là một giả thuyết của lý thuyết tài chính, trong đó khẳng định rằng "các thị trường tài chính là hiệu quả", rằng giá của chứng khoán trên thị trường tài chính, đặc biệt là thị trường chứng khoán, phản ánh đầy đủ mọi thông tin đã biết. Do đó, không thể kiếm được lợi nhuận bằng cách căn cứ vào các thông tin đã biết hay những biến động của giá cả trong quá khứ. (N.D) 33. Công nghệ ảo hóa (virtualization): là công nghệ tạo ra nhiều máy ảo nhưng có đặc điểm và tính năng sử dụng tương tự như các máy chủ thật và chạy trên một máy chủ duy nhất. (N.D) 34. Nhà hoạt động quyền cổ đông (shareholder activist): từ này xuất phát từ thuật ngữ "shareholder activism" (hoạt động quyền cổ đông). Đây là những hoạt động nhằm bảo vệ lợi ích và quyền lợi cho

những cổ đông có phần sở hữu nhưng không trực tiếp điều hành công ty. Trong các trường hợp như tình hình hoạt động của công ty đi xuống, lương thưởng của ban quản trị quá cao, báo cáo tài chính không rõ ràng,… thì những nhà hoạt động cổ đông sẽ tìm cách gây sức ép để ban quản trị thay đổi. Thường thì họ cũng là cổ đông trong công ty. (B.T) 35. EMC: công ty đa quốc gia trong lĩnh vực công nghệ thông tin của Mỹ, chuyên cung cấp các dịch vụ và sản phẩm thuộc các ngành lưu trữ dữ liệu, bảo mật thông tin, ảo hóa, phân tích và điện toán đám mây. (B.T) 36. Oracle: công ty công nghệ khổng lồ do tỷ phú Larry Ellison sáng lập, chuyên phát triển và kinh doanh các hệ thống phần cứng máy tính và phần mềm doanh nghiệp. (B.T) 37. BMC Software: công ty phần mềm chuyên về các sản phẩm quản lý dịch vụ kinh doanh (business service management). (B.T) 38. Đường cong chuông: là tên gọi khác của phép phân phối chuẩn hay phân phối Gauss, một phép phân phối xác suất cực kỳ quan trọng trong nhiều lĩnh vực. 39. Võ sĩ đạo: tức Bushido, là những quy tắc đạo đức mà các võ sĩ (samurai) ở Nhật Bản thời Trung cổ phải tuân theo. (B.T) 40. Jack Dorsey: người đồng sáng lập mạng xã hội Twitter. (B.T) 41. Còn được gọi là “Luật Linus”, là câu nói nổi tiếng của lập trình viên Eric Raymond nhằm ủng hộ cho các phần mềm mã nguồn mở (tức là phần mềm được cung cấp dưới cả dạng mã và nguồn, không chỉ miễn phí giá mua mà còn miễn phí cả về bản quyền; người dùng có quyền sửa đổi, cải tiến, phát triển, nâng cấp theo một số nguyên tắc chung được quy định trong giấy phép phần mềm mã nguồn mở), theo đó thì nếu cài đặt mã nguồn mở vào cho phần mềm để nhiều người cùng sử dụng thì họ có thể phát hiện ra các sai sót trong phần mềm, từ đó góp phần hoàn thiện cho phần mềm. (N.D) 42. Up in the air: bộ phim của Mỹ, nói về một nhân vật kiếm sống bằng việc đến các công ty và thay mặt cho những ông chủ không đủ dũng khí thông báo cho nhân viên của mình là họ đã bị cho thôi việc. (N.D) 1. Hit: từ tiếng Anh, dùng để chỉ các bài hát được nhiều người ưa thích. (B.T - Chú thích của biên tập viên) 2. NFL: Giải bóng bầu dục nhà nghề Mỹ. (N.D - Chú thích của người dịch). 43. Viên đạn bạc: nguyên văn là “silver bullet”. Trong tiếng Anh từ này ám chỉ những cách tiếp cận và giải quyết vấn đề theo kiểu đi vòng, tránh né đối đầu trực tiếp với nguyên nhân gây ra vấn đề đó. Còn viên đạn chì (“lead bullet”) thì ngược lại, là cách đối diện trực tiếp với vấn đề để tìm ra cách giải quyết triệt để. (B.T) 1. Tướng Patton: tên đầy đủ là tướng George Smith Patton, Jr. (1885-1945) là vị tướng nổi tiếng của quân đội Hoa Kỳ vào thời Chiến tranh thế giới thứ Hai. (B.T) 2. PTC: tên viết tắt của Parametric Technology Corporation, một công ty chuyên về xây dựng các phần mềm

thiết kế 2D và 3D, có trụ sở tại Needham, Masachusetts, Mỹ. (B.T) 3. Xen: phiên âm tiếng Việt của “cent”. 100 xen thì đổi được 1 đô la. (B.T) 4. Jim Barksdale: cựu CEO của Netscape từ năm 1995 đến năm 1999. (B.T) 5. NBA: viết tắt của National Basketball Association, Hiệp hội Bóng rổ Nhà nghề Mỹ. (B.T) 3. Jackie Robinson (1919-1972) là cầu thủ bóng chày gốc Phi đầu tiên chơi trong giải MBL - giải bóng chày hàng đầu thế giới. (N.D) 4. Nhà ở xã hội: là chung cư do nhà nước sở hữu, được nhà nước cho thuê với giá rẻ hoặc sử dụng làm nơi ở cho người nghèo/người vô gia cư. (N.D) 5. Queens: một trong năm khu đô thị lớn ở thành phố New York (N.D) 6. Joseph McCarthy (1908-1957): Thượng nghị sĩ Đảng Cộng Hòa, là nhân vật nổi tiếng đi theo đường lối chống cộng. (N.D) 7. Cánh tả mới: đề cập tới những nhà hoạt động, nhà giáo dục… trong thập niên 1960-1970 với phong trào đòi thực hiện một loạt những cải cách trên nhiều vấn đề như quyền lợi của người đồng tính, nạo phá thai, bình đẳng giới… (N.D) 8. Nguyên văn: nigger (đồ mọi đen). Từ này là từ miệt thị dùng để chỉ người da đen. (N.D) 6. Chiếc gậy khúc côn cầu: là một thuật ngữ dùng để chỉ các đồ thị có hình dạng khá bằng phẳng, ít thay đổi trong phần lớn thời gian được biểu thị (giống như phần cán dài của gậy khúc côn cầu), nhưng có sự gia tăng mạnh, gần như thẳng đứng ở thời điểm cuối thời gian được biểu thị (tạo thành phần lưỡi của gậy khúc côn cầu). Thuật ngữ này ban đầu được sử dụng trong ngành khí hậu học vào năm 1998, bởi nhà khí hậu học người Mỹ Jerry Mahlman. (B.T) 7. “Hộp đen” (black box) và “hộp trắng” (white box) là tên hai phương pháp kiểm thử (testing) trong ngành công nghiệp phần mềm. Black box testing là phương pháp kiểm thử phần mềm trong đó xem phần mềm như một hộp đen, không biết gì về hoạt động bên trong nó và việc kiểm thử chỉ dựa vào các đặc tả bên ngoài, cũng giống như ở đây người quản lý chỉ coi trọng kết quả đạt được sau cùng mà không quan tâm tới quá trình đạt được kết quả đó. Còn với white box testing, hoạt động bên trong, chủ yếu là mã nguồn (code) mới là đối tượng quan tâm chính. (B.T) 8. Wiki (có thể gọi là một công trình mở, bắt nguồn từ tiếng Hawaii “wikiwiki”, nghĩa là “nhanh”) là một ứng dụng, thông thường là ứng dụng web, được sử dụng để xây dựng các trang thông tin cho phép nhiều người cùng tham gia biên tập, chỉnh sửa, mở rộng hoặc xóa bỏ thông tin trên đó. (B.T) 9. Hội chứng Tourette: bệnh liên đới thần kinh, có những biểu hiện như lặp đi lặp lại một số cử động hoặc âm thanh hoàn toàn không chủ ý. (N.D) 10. Nguyên văn: Cupcakes. Trong tiếng Anh, “cupcake” nghĩa là loại bánh nướng nhỏ, đựng trong những khay giấy có hình như cái tách (cup). Trong bộ phim Short Eyes mà tác giả nhắc đến, Cupcakes là biệt danh của một thanh niên

trẻ mới 21 tuổi, thường bị bạn tù lạm dụng tình dục. (B.T) 11. COO: tên viết tắt tiếng Anh của chức danh "giám đốc tác nghiệp" ("chief operating officer" hay "chief operations officer"). Đây là chức danh được định nghĩa khá lỏng lẻo, thường được xem như là cấp phó hay cánh tay phải của Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc giám đốc điều hành (CEO). Chức danh này thường chỉ có ở các công ty lớn. (B.T) 12. "Tối ưu hóa toàn cục" (global optimization) và "tối ưu hóa địa phương" (local optimization): đây là hai khái niệm toán học. Tối ưu hóa toàn cục tập trung tìm kiếm các cực đại và cực tiểu trên mọi phần tử của tập nguồn, trong khi tối ưu hóa địa phương chỉ tìm kiếm các cực đại và cực tiểu địa phương. (B.T) 13. Tiến sĩ Seuss (Dr. Seuss): bút danh của nhà văn kiêm họa sĩ vẽ minh họa người Mỹ Theodor Seuss Geisel. Ông nổi tiếng với nhiều tác phẩm dành cho thiếu nhi, nhưng cũng bao hàm nhiều bài học khiến người lớn phải suy ngẫm. (B.T) 14. Cuốn sách này có tên tiếng Anh là The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong. (B.T) 15. P&L (Profit & Loss): báo cáo lãi lỗ trong kinh doanh. (N.D) 16. Jenny Rogers: một trong những cố vấn nghề nghiệp hàng đầu trên thế giới. (N.D) 17. Rối loạn lưỡng cực: Một chứng bệnh tâm thần, trong đó người bệnh thường trải qua hai trạng thái đối nghịch nhau. Họ có thể trải qua thời kỳ sung mãn một vài ngày hoặc vài tuần rồi rơi vào chu kỳ trầm cảm. (N.D) 18. Terrell Owens: cầu thủ bóng bầu dục tài giỏi nhưng cũng lập dị không kém. Anh là một trong những cầu thủ giỏi nhất lịch sử giải NFL và giữ nhiều kỷ lục của giải đấu sau 15 mùa bóng. Tuy nhiên cá tính mạnh mẽ và lập dị của cầu thủ này khiến cho T.O (biệt danh của Terrell Owens) không ở lại được đội bóng nào quá lâu và thường xuyên dính án phạt của Ban tổ chức giải đấu. (B.T) 19. Dennis Rodman: cầu thủ bóng rổ lắm tài nhiều tật người Mỹ. Khởi đầu sự nghiệp vào năm 1986, Rodman đã 5 lần giành chức vô địch NBA, 7 lần nhận được danh hiệu Vua bắt bóng bật bảng của giải và 2 lần được tôn vinh là Cầu thủ phòng ngự xuất sắc nhất. Nhưng Rodman cũng nhiều lần làm khổ đội bóng của mình khi có hành vi bạo lực với đối thủ và trọng tài. Ngoại hình của Rodman cũng rất khác người với mái tóc được nhuộm sặc sỡ, nhiều hình xăm và cơ thể xỏ khoen khắp nơi. (B.T) 9. Horned Frogs: tên các đội thể thao của trường Đại học Texas Christian. (N.D) 20. "Thịt-và-trứng": nguyên văn là "bacon-and-egg", vốn là tên một món ăn sáng nổi tiếng của người Mỹ. Có một câu chuyện ngụ ngôn trong kinh doanh kể rằng Gà đề nghị hợp tác cùng Heo để mở một nhà hàng chuyên bán món ăn này, trong đó Gà sẽ sản xuất trứng còn Heo sẽ góp thịt. Sau một hồi suy nghĩ, Heo quyết định từ chối vì nếu làm thế, nó sẽ phải hy sinh mạng sống, còn Gà thì

chỉ cần đẻ trứng mà thôi. (B.T) 21. Sáu Sigma: một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. "Sigma" có nghĩa là độ lệch chuẩn (standard deviation) trong thống kê, nên Sáu Sigma đồng nghĩa với sáu đơn vị lệch chuẩn. (B.T) 1. Jolly Ranchers: một nhãn hiệu kẹo nổi tiếng của Mỹ. (B.T) 2. Cuốn sách này do hai tác giả viết, là Kenneth Blanchard và Spencer Johnson. (B.T) 3. Draper Fisher Jurvetson: hãng đầu tư mạo hiểm của Mỹ, đã và đang đầu tư vào những công ty khởi nghiệp rất thành công như Baidu, Twitter, Tesla Motors, Tumblr, Yammer,... (B.T) 4. "Hộp đen" và "hộp trắng": xin xem chú thích ở trang 224. (B.T) 5. Bầu trời tím ngắt: bầu trời màu tím thường là biểu hiện trước khi một cơn bão ập đến. (B.T) 6. R&D: viết tắt của "research and development", có nghĩa là "nghiên cứu và phát triển". R&D là một trong những chìa khóa thành công của nhiều tập đoàn và công ty lớn trên thế giới. (B.T) 7. Xả láng: nguyên văn là "all-in", một thuật ngữ của trò chơi bài Poker, nghĩa là đặt tất cả tiền trong tay vào một lần "tố". "All-in" dịch ra tiếng Việt là "xả láng" hoặc "tố xả láng". (B.T) 1. Peyton Manning (chơi cho đội Denver Broncos) và Tom Brady (chơi cho đội New England Patriots) là hai cầu thủ chơi ở vị trí hậu vệ (quarterback) xuất sắc nhất của môn bóng bầu dục tại Mỹ hiện nay và là hai kỳ phùng địch thủ mỗi khi đội bóng của họ đối đầu nhau. (B.T) 2. Nguyên văn: "to pursue what looked like a windmill tilt", nghĩa là "theo đuổi một 'cuộc đấu thương với cối xay gió'". Câu này bắt nguồn từ câu chuyện ngụ ngôn về chàng hiệp sĩ Don Quixote của văn hào Tây Ban Nha Miguel Cervantes. (B.T) 3. Dustin Hoffman: diễn viên kỳ cựu người Mỹ, từng giành 2 giải Oscar và 6 giải Quả cầu vàng. (B.T) 4. I18N: danh từ "quốc tế hóa" trong tiếng Anh là internationalization, bắt đầu bằng chữ "i", được theo sau bởi 18 ký tự khác trước khi kết thúc bằng chữ "n". (B.T) 5. Babe Ruth: cựu danh thủ bóng chày của Mỹ, người được xem là huyền thoại vĩ đại nhất của môn thể thao này. (B.T) 10. Thế giới thương mại không có ma sát: nguyên văn "a world of a frictionless commerce". Thương mại không có ma sát là hoạt động mua bán không có sự tiếp xúc trực tiếp giữa người bán hàng và người mua, chẳng hạn như các hình thức bán lẻ ở siêu thị hay thương mại điện tử. (B.T) 11. Chiến lược "ôm lấy và mở rộng": chiến lược này có tên gọi đầy đủ là "ôm lấy, mở rộng và tiêu diệt" (embrace, extend and extinguish), được Microsoft sử dụng để đánh bại các đối thủ cạnh tranh trên nhiều lĩnh vực, trong đó có cuộc chiến trình duyệt giữa Internet Explorer và Netscape Navigator. Sử dụng lợi thế gần như tuyệt đối về thị

phần hệ điều hành, Microsoft tìm cách mở rộng các tiêu chuẩn về chương trình máy tính, Internet theo hướng mà các đối thủ không đáp ứng được để triệt tiêu khả năng cạnh tranh của họ. (B.T) 12. Nhà phát triển: ở đây là các nhà phát triển phần mềm và web, là những người xây dựng (lập trình) và phát triển các ứng dụng, phần mềm trên máy tính, Internet. Trong tiếng Anh, nhà phát triển được gọi là “developer”. (B.T) 13. LDAP (Lightweight Directory Access Protocol): Giao thức truy cập nhanh các dịch vụ thư mục. (N.D) 14. Trong tiếng Anh, đám mây là “cloud”. Còn “loud” có nghĩa là ồn ào, ầm ĩ. Vì thế Loudcloud có nghĩa đen là “đám mây ồn ào”. (B.T) 15. Taj Mahal: tên một ngôi đền cổ ở Ấn Độ. (N.D) 16. NASDAQ: sàn giao dịch chứng khoán điện tử tại Mỹ. (N.D) 17. Dotbomb: cách chơi chữ trong tiếng Anh. Bomb là quả bom. (N.D) 18. Series C: thuật ngữ dùng trong hoạt động đầu tư mạo hiểm, dùng để chỉ đợt đầu tư thứ ba, giai đoạn cuối cùng trong chu kỳ đầu tư cho công ty mới thành lập, trước khi công ty này được chào bán ra công chúng. Có thể coi series C là giai đoạn đầu tư gia hạn cho công ty. (N.D) 1\. Phiên âm theo tiếng Pháp 'nouillage' ('nu-i-az'). (Tất cả các chú thích đều là của người dịch). 2\. Franz Kafka (1883-1924) là một nhà văn tiếng Đức, xuất thân trong một gia đình gốc Do Thái. Ông là một trong số những nhà văn phương Tây lớn của thế kỷ XX. 3\. Hoóc môn giao tiếp. 4\. Cách nấu ăn cho nhiều tỏi và mùi tây. 5\. Một trong những thành phần chính tạo nên bộ xương ngoài của côn trùng và một số loài ngành chân khớp. 6\. Giày thể thao cao làm bằng vải bền, đế dày, dùng để đi bộ. 7\. Đơn vị nhiệt lượng. 8\. Tiếng Tây Ban Nha: Bọn nước ngoài, bọn nước ngoài, chú ý! 9\. PJ (Police judiciaire): Cảnh sát tư pháp. 10\. Kiến có hai dạ dày, một dạ dày cá nhân và một dạ dày tập thể. Thức ăn chứa trong dạ dày tập thể có thể dùng để trao đổi dinh dưỡng với con khác cùng bầy đàn. 11\. Hannibal Barca (247-183 trước CN) là một tướng lĩnh và nhà chiến thuật quân sự người Carthage, đã từng đem quân đi chiếm thành Rome. 12\. 'Tôi biết gì' là câu khẩu hiệu nổi tiếng của Michel Eyquem de Montaigne (1533-1592), nhà triết học, nhà văn, chính trị gia nổi tiếng người Pháp thời Phục hưng. 13\. Phiến đá Rosette được tìm thấy năm 1799 tại thành phố cảng Rosette, châu thổ sông Nil, trong chiến dịch của Napoléon Bonaparte. Phiến đá này được coi là chìa khóa để giải mã chữ Ai Cập tượng hình, trên đó có một bản văn được viết bằng ba hệ thống ký tự (tượng hình Ai Cập, Ai Cập cổ và Hy Lạp). (1) Chiến tranh 1866 là giai đoạn cuối cùng trong sự nghiệp của người Ý chống nền đô hộ của nước Áo và đem đến việc giải phóng xứ Vênêzia. Thái tử Umbectô sau lên ngôi quốc vương Ý năm 1878. (1) Trường tiểu học ở Ý có hai lớp một:

mới vào thì học một dưới là lớp vỡ lòng, rồi lên một trên. (1) Báo không đăng trọn tên, chỉ đăng tên viết tắt để giữ danh dự cho người túng thiếu. (1) Ở các nước ôn đới, trẻ con nghèo thường đi làm nghề nạo ống khói lò sưởi, nhà bếp, vì thân hình nhỏ dễ chui vào ống khói. (1) Ở trên có nói là ''quân đoàn của thái tử Umbectô' xem nhật kí ngày 25 tháng mười. (1) Năm 1848, cách mạng nổ ra ở nhiều thành phố Ý: Palecmô, Napôli, Vênêzia, Milanô, rồi nhanh chóng chuyển thành chiến tranh giải phóng dân tộc, chống nền thống trị của triều đình Áo. (1) Người Lômba ở miên bắc Ý, quê hương của họ gọi là xứ Lômbacđia. (2)Triều đình Áo thống trị một phần đất Ý, năm 1859 hoàng đế Pháp Napôlêông III giúp người Ý tiến hành chiến tranh giải phóng, và ngày 24 tháng sáu 1859, quân Pháp và Ý đánh bại quân Áo gân thị trấn Xônphêrinô. Triều đình Áo phải kí hòa ước và cắt cho Pháp hoàng xứ Lômbacđia, rồi Napôlêông III nhường đất ấy lại cho Ý. (1) Xứ Calabrica ở tận cùng phía Nam bán đảo Ý, không mấy khi có tuyết rơi. (2) Ngày trước, ở nhiều nước ôn đới như Ý, Pháp, các trường học nông thôn mùa đông có tục lệ học trò mỗi người mang củi đến để đốt sưởi lớp học. (3) Tuyết đổ là tai nạn rất khủng khiếp thường xảy ra ở miền núi các nước ôn đới. (1) Rigôléttô là một người hề gù lưng, nhân vật chính trong vở nhạc kịch nổi tiếng của nhà soạn nhạc Ý vĩ đại Vecđi, nhan đề là Rigôléttô. Chủ đề của nhạc kịch này lấy từ vở kịch Nhà vua vui chơi của thi hào Pháp Victo Huygô, mà nhân vật hề gù tên là Toribulê, đúng tên thật của người hề nổi tiếng nhất ở triều đình nước Pháp trong thế ki XVI. (1) Lớp số 3 tức là lớp c. (1) Lớp số bốn tức là lớp D. (2) Phirenze - mà các ngôn ngữ Âu châu thường phiên âm theo tiếng Pháp là Phờlôrăngxa - là một trong những thành phố tiếng tăm lừng lẫy nhất nước Ý, cực kì nổi tiếng vì các công trình vĩ đại về hội họa, điêu khắc và kiến trúc từ thời Phục hưng. (3) Lira là đơn vị tiền tệ Ý như đồng tiền của ta. (4) Người hiền từ, dịu dàng hết sức, chẳng khác gì những hài đồng làm thiên sứ bên cạnh Chúa Trời, trong quan niệm của đạo Thiên Chúa. (1) Xem chú thích trang nhật kí ngày 11 tháng mười hai. (1) Đất Ý ngày ấy bị chia làm bảy nước mà nhiều nước thuộc quyền thống trị của triều đình Áo. Vương quốc Xacđênha là nước đầu tiên nổi lên, năm 1848, chống lại Áo; triều đình Xacđênha lãnh đạo cuộc chiến tranh giải phóng dân tộc giành độc lập và thống nhất cho toàn thể nhân dân Ý. (1) Trong lịch sử đấu tranh giành độc lập của nhân dân Ý có hai trận nổi tiếng đã diễn ra ở Cutxtotza, một ngôi làng trong xứ Vênêzia; đây là trận thứ nhất năm 1848, còn trận thứ hai diễn ra ngày 24 tháng sáu năm 1866, tác giả De Amicis có tham dự. (3) Lính cưỡi ngựa đeo súng trường và kiếm. (1) Bản dịch này dựa vào bản dịch ra tiếng Pháp của Nhà xuất bản

Delagrave 1 950, có đối chiếu với nguyên bản Cuore; tên người, tên đất phiên theo ngữ âm học Ý, lại có chú thích những chỗ khó hiểu và những chỗ cần lưu ý để hiểu đúng ý nghĩa chân chính của nguyên tác. Lời chú thích đều là của dịch giả tiếng Việt . (1) Tiếng trẻ con gọi bố, theo phương ngôn vùng Napôli. (2) Napôli là một thành phố nối tiếng về công trình nghệ thuật và một thương cảng lớn của nước Ý, ở trên bờ biển Tyrênô. (1) Các giám mục đạo Thiên Chúa được cầm một cái gậy dài đầu uốn cong, là biểu hiện quyền lực của chức vụ giám mục. (2) Hội Hóa trang là hội dân gian ở các nước châu Âu, bắt nguồn từ nước Ý, nối tiếng về trò chơi đeo mặt nạ và mặc quần áo giả làm hạng người này người nọ, đi diễu ngoài phố và múa nhảy. (1) Hội này tiếng các nước Âu châu đều gọi theo tiếng Ý là carnevale, diễn ra từ 6 tháng giêng ngày lễ Chúa hiến hiện, và kéo dài nhiều ngày, cho đến ngày thứ tư, bắt đầu kiêng ăn thịt, mà có năm là trong tháng hai có năm đến tận 9 tháng ba, tùy theo ngày lễ Phục sinh năm ấy sớm (22 tháng ba) hay muộn (25 tháng tư). (2) Tiếng Ý, nghĩa là nhảy trên ván, chi người làm xiếc. (3) Quảng trường lớn nhất ở thành phố Torino, mang tên quốc vương Vittôriô Emmanuêlê li (1820 \- 1878) nước Xacđênha, người có công lớn trong sự nghiệp giành độc lập, thống nhất cho nước Ý, và lên ngôi quốc vương đầu tiên của nước Ý thống nhất năm 1861. (1) Vào đầu những năm 80 của thế ki XIX, khi tác giả viết trang sách này thì dân số nước Ý độ trên hai mươi sáu triệu người; thế là trung bình trong số một nghìn người ở nước Ý đã có một người mù. (1) Bậc sở đẳng tương đương với cấp một của ta ngày nay. (1) Tác giả nhầm, vì Enricô học lớp ba ở khu Baretti ca mà (xem nhật kí tháng mười, ngày thứ hai 17.). (1) Tôrinô, thành phố lớn ở Bắc Ý, trung tâm công nghiệp và văn hóa quan trọng, trước là thủ đô vương quốc Xacđênha, rồi thủ đô vương quốc Ý cho đến năm 1864. (1) Còn gọi là lóp sơ đẳng hoặc lớp một dưới. (1) Nhà giam để giáo dục và cải tạo những trẻ phạm pháp. (1) Các trường học ở Ý phát phân thưởng vào giữa năm học, còn cuối năm thì chi thi lên lớp thôi (xem nhật kí tháng bảy, ngày 4). (2) Khu này mang tên đại thi hào Ý thời Phục hưng Toocquatô Tátxô (1544\- 1595) tác giả thiên anh hùng ca nối tiếng nhất của văn học Ý Giêruxalem giải phóng. (3) Khu này mang tên nhà bác ngữ và chính trị gia người Ý nổi tiếng trong thời cận đại (1802\- 1874). (1) Xứ Rômanha ở miền trung Ý, đất đai khô xấu nghèo nàn, dân cư thưa thớt, xưa kia nổi tiếng vê sào huyệt của quân trộm cướp. (2) Tiếng Ý, trẻ con gọi bà là nonna. (1) Hoa đồng thảo là hoa của một thứ cây nhỏ mọc tự nhiên ngoài đồng ở các nước ôn đới, cánh tím đậm, nhị vàng và rất thơm, cũng thường gọi là hoa tím. (1) Trong các trường ở các thành phố nước Ý, theo lệ

thì đến lúc hết hết giờ học, người gác cống đến từng lớp, nói một tiếng La tinh Finis, nghĩa là hết giờ, chứ không đánh trống hay kẻng (1) Ở Ý thuở ấy các thầy giáo, cô giáo không có lệ phải về hưu, vì kinh nghiệm và lương tâm của các nhà giáo càng thâm niên lại càng quý; nên cụ giáo Crôxetti dạy đến tám mươi hai tuổi, và do cụ có xin, mới được về hưu, sau sáu mươi năm dạy học. (2) Chú ý: Ông Bôttini nhiêu lúc nói đã học với cụ giáo bốn mươi bốn năm về trước, có lúc nói bốn mươi năm; còn cụ giáo thì lúc nào cũng nói bốn mươi năm. (1) Trung học có hai cấp, tương đương với cấp hai và cấp ba của ta ngày nay. (1) Ở các nước phương Tây, để tang người thân người ta mặc quần áo màu đen. (1) Cơ quan hành chính của một thành phố. (2) Người giữ cửa và đưa khách vào ra ở các nha môn, dinh thự. (3) Những người có chức vụ đại diện cho chính quyền đeo băng màu quốc kì. (4) Cũng thường gọi theo tiếng Pháp là hoa 'păngxê'. (5) Cũng thường gọi theo tiếng Pháp là hoa 'macgorit”. (1) Việc thật đã xảy ra ở Tôrinô đêm 27 tháng giêng năm 1880. (2) Banbô là tên một người yêu nước Ý, bá tước Banbô, sinh ở Torino, một trong những lãnh tụ của phong trào Phục sinh \- Risorgimento \- đòi độc lập, thống nhất cho nước Ý, dẫn đến Cách mạng 1848. Để vận động quần chúng, Banbô đã viết tập sách nổi tiếng và có tác động rất lớn là Những mối hi vọng của nước Ý \- Speranze d'ltalia (1844). (1) Appeninô là mạch núi chạy suốt nước Ý. Anđetx là mạch núi chạy suốt bề dài của châu Nam Mỹ. Đây là truyện cậu bé từ nước Ý sang tận Nam Mỹ tìm mẹ. (2) Giênôva, thủ phủ của xứ Ligiria, quê hương của tác giả De Amicis, là một hải cảng lớn của đất Ý, từ thời Trung cổ đã buôn bán thịnh vượng vào hạng nhất châu Âu, cạnh tranh với Vênêzia, thuyền buôn đi khắp nơi; nhiều nhà hàng hải nổi tiếng trong lịch sử quê ở đấy, như Côlômbô người tìm ra châu Mỹ. (3) Buênôt Airetx ở Nam bán cầu, các mùa ngược lại chúng ta, tháng năm là cuối thu bắt đâu sang đông, là mùa mưa, 'buổi rạng đông rực rỡ' như thế này thật là hãn hữu! (4) Senor, tiếng Tây Ban Nha nghĩa là ngài, dùng để đặt trước họ tên những người mà người ta tôn trọng. (5) Tiếng Tây Ban Nha nghĩa là: Ôi! Tội nghiệp cậu bé! Cụ già buột miệng nói ra bằng tiếng Tây Ban Nha là tiếng mẹ đẻ của mình. (6) Một dặm là 4.444m, một trăm dặm là gần 445 km. 7) Nghĩa là 'Cửa sông' bằng tiếng Tây Ban Nha. (8) Nghĩa là 'từ biệt', ông cụ lại nói tiếng Tây Ban Nha xen với tiếng Ý. (9) Sông Pô dài nhất nước Ý có 670 km, sông Parana dài 4.700 km chạy qua một đồng bằng mênh mông của nước AcHentina, rồi hợp với sông Uruguay làm thành sông Riôđê la Plata. (10) Nam Mỹ không có cọp, chỉ con Jaguar là một thứ báo, và con Puma hơi giống cọp, nhưng da không có vằn và quen ở trên cây. (11) Tiếng Ý nghĩa là 'cậu con

trai'. (12) Rôxariô là thành phố lớn, cảng sông sầm uất của tỉnh Xantaphê nông nghiệp rất phát đạt. (13) Đất nước Ý nghèo, cuối thế kỉ XIX, mỗi năm có đến nửa triệu người phải di cư đi tha phương cầu thực, phần lớn là sang châu Mỹ La Tinh, nhất là sang AcHentina, và lắm nơi họ bị hắt hủi, bạc đãi. Chi tiết này rất hiện thực. (14) Ở Lômbacđia, người ta nói một thứ thổ ngữ là tiếng Lômba, khác tiếng Ý phổ thông, vì đó là tiếng của những bộ lạc người Lômba, gốc Giec\-manic đem theo vào miên Bắc Ý khi họ tràn vào, trong thế ki VI. (15) Dặm ở đây là đơn vị đo lường của Anh, bằng 1.609m. (16) Buenas noches là tiếng Tây Ban Nha chúc ngủ ngon. (17) Pèon là người Tây Ban Nha, hoặc làm người dẫn đường, hoặc chăn súc vật, hoặc chở xe bò trong những miền núi ở châu Mỹ La Tinh, Pèones là nhiều người pèon. (18) Mạch Anpi ở miền Bắc nước Ý, sừng sững trên đồng bằng sông Pô, nơi đã bắt đầu những cuộc đấu tranh giành độc lập và thống nhất của dân tộc Ý. (19) Mạch Anđetx chi chạy từ Đất Lửa lên đến eo Panama trên 7500km, chỉ hơn sau mươi độ vĩ tuyến thôi, nghĩa là làm cột xương sống cho châu Nam Mỹ; còn xương sống của châu Bắc Mỹ chạy lên đến gần Bắc Cực được gọi là mạch núi Tây, trong ấy có mạch Núi Đá ở Hoa Kì và Canada. (20) Thổ dân châu Mỹ, thường cũng gọi là da đỏ. (21) Tiếng Tây Ban Nha gọi phụ nữ một cách cung kính. (22) Tên bà mẹ Maccô là Giuxêppa, gọi theo tiếng Tây Ban Nha là Hôxêpha, vì ông bà chủ là người Achentina và nói tiếng Tây Ban Nha. (1) Xcôtlen, một xứ ở miền Bắc nước Anh, nổi tiếng về những thứ vải kẻ ô, kẻ sọc màu sặc sỡ. Những vải như thế thường được gọi là vải Xcôlen. (2) Quả của một loài cây thuộc họ hoa hồng, gần với cây mận, bé bằng đầu ngón tay cái, màu đỏ tươi, rất thơm ngon, gốc ở miền Tiểu Á và phổ biến ở các miền khí hậu cận nhiệt đới; ở Đà Lạt cũng trồng được nhiều. (1) Xem chú thích ở trang nhật kí ngày thứ ba 18 tháng mười. (1) Màu đen là màu tang phục. (1) Họ của Enricô. (1) Bis tiếng La tinh nghĩa là lần thứ hai. (1) Enricô là học sinh lớp ba, nhưng trường sa đẳng có hai lớp một - một trên và một dưới - nên cậu đã học ở trường hết năm thứ tư rồi. (1) Livocpun là thương cảng lớn thứ nhì của nước Anh, sau Luân Đôn. (2) Manta là một hòn đảo ở quãng giữa đảo Xixilia của Ý và châu Phi, ngày nay độc lập, nhưng từ năm 1800 đến 1964 là thuộc địa của Anh. (3) Thủ đô đảo Xixilia. (1) Calabrica là xứ ởphía nam, nơi tận cùng bán đảo Ý. (2) Retjiô đê Calabrica là thủ phủ của xứ Calabrica, ở trên eo biển Metxina, trông sang đảo Xixilia. (3) Piêmôntê là một xứ ở miền Bắc nước Ý. (4) Tôrinô là thủ phủ của xứ Piêmôntê. (5) Đầu thế kỉ XIX, đất của người Ý bị chia làm bảy nước, phần lớn do triều đình Áo thống trị. Người Ý phải khởi nghĩa liên tiếp và tiến hành chiến tranh giải phóng, đến năm

1870 mới hoàn thành thống nhất được đất nước. Đây thây giáo dạy cho học sinh một bài học yêu nước và đoàn kết dân tộc giữa những người dân Ý trước đây thuộc các vương quốc khác nhau do các thế lực phong kiến ngoại lai chia cắt. (6)Quốc kì nước Ý ba màu: đỏ, trắng, lục. 5. Một nhân vật trong phim hoạt hình cùng tên do Đức sản xuất. 6. Một nhân vật trong tiểu thuyết Ỷ thiên đồ long ký của nhà văn Kim Dung, nhân vật này là chưởng môn đời thứ ba của phái Nga Mi. Cô này dung mạo rất đẹp, võ công cao cường, tính tình khí khái, ra tay cực kỳ hiểm độc, đồng thời vì muốn giữ thể diện cho môn phái của mình, đã tỏ ý bao che những sai trái của đệ tử. 7. Trương Kỷ Trung sinh năm 1951, là một đạo diễn, diễn viên, nhà sản xuất, nhà giáo, tác giả nổi tiếng người Trung Quốc. 8. Đường Uyển Như hiểu nhầm từ Mc là viết tắt của Menstrual Cycle. 9. Cảnh Đại Ngọc chôn hoa nằm trong hồi 27 của Hồng lâu mộng. 10. Một loại khúc nghệ của Trung Quốc dùng những câu nói vui, hỏi đáp hài hước hoặc nói, hát để gây cười, phần nhiều dùng để châm biếm thói hư tật xấu và ca ngợi người tốt việc tốt. 11. Tứ hóa gồm hiện đại hóa công nghiệp, nông nghiệp, quốc phòng và khoa học kỹ thuật. 12. Có nghĩa là nắng gắt cuối Thu. 13. Mạnh Khương Nữ là một nhân vật trong truyện cổ tích dân gian Mạnh Khương Nữ khóc Trường Thành của Trung Quốc. Chuyện kể rằng, thời Tần Thủy Hoàng, ngay trong đêm tân hôn của Mạnh Khương Nữ với tân lang là thư sinh Giang Nam tên Phạm Hỷ Lương, chồng Mạnh Khương Nữ bị triều đình bắt đi xây Vạn Lý Trường Thành. Đến mùa Đông, Mạnh Khương Nữ đan áo cho chồng và lặn lội tìm chồng để trao áo. Mạnh Khương Nữ đã đi theo chiều dài của Trường Thành, hỏi thăm nhiều người và cuối cùng nhận được hung tin chồng mình bị chết vùi thây dưới Trường Thành. Nàng Mạnh Khương đau buồn than khóc thảm thiết 3 ngày 3 đêm, nước hòa lẫn máu. Tiếng khóc của Mạnh Khương vang xa 800 dặm Trường Thành, làm sụp đổ một khúc thành, để lộ xác chết của chồng mình. Nàng an táng cho chồng xong liền nhảy xuống biển tự vẫn. 14. Món này giống như thịt kho tàu, ăn khi còn nóng, với nguyên liệu chính là thịt ba rọi, vị ngọt chứ không mặn, ăn rất ngậy. 15. Có nghĩa: số một và duy nhất. 16. Người trong các nha môn thời phong kiến chuyên lo việc truy nã bọn tội phạm. 17. Tam muội chân hỏa, chính là hỏa trong mộc + hỏa trong đá + hỏa trong không khí, hay nói cách khác, trên là lửa của vua, giữa là lửa của bề tôi, dưới là lửa của dân. Muốn dập lửa này phải dùng chân thủy, tức là ngọc lộ của trời đất, hoặc là nước của bốn biển mới dập được. Người xưa dùng từ này để ám chỉ ngọn lửa thành thánh, uy lực vô cùng, có thể thiêu đốt hết mọi sự xấu xa. Trong truyện Tây Du Ký cũng có nhắc đến thứ lửa này, và đây cũng là bảo bối của Hồng Hài

nhi. 18. Mạch Nhâm là mạch của các kinh âm, mạch Đốc là mạch của các kinh dương. Trong quan điểm của y khoa cổ truyền phương Đông thì hai mạch này là hai mạch chính trong cơ thể con người. 19. Những người đó bị làm sao vậy? 20. Trong Tây Hồ truyện, sư Pháp Hải trong chùa Kim Sơn cho rằng Bạch Nương là yêu quái sẽ làm hại dân hại nước và thông báo cho Từ Tiên biết. Vào tết Đoan Ngọ, Từ Tiên bắt ép Bạch Nương uống rượu hùng hoàng, sau khi uống rượu nàng lập tức hiện nguyên hình là rắn. 21. Niêm hoa nhi tiếu hay Niêm hoa vi tiếu nghĩa là cầm hoa mỉm cười, đây là một giai thoại thiền, ghi lại sự kiện Đức Phật Thích-ca Mâu-ni đưa cành hoa lên khai thị, tôn giả Ca Diếp phá nhan mỉm cười. 22. Ăn bữa sáng kiêm bữa trưa. 23. Từ dùng chỉ những loại thuốc khi dùng vào sẽ gây kích thích ham muốn tình dục. 24. Vô sự bất đăng tam bảo điện, Bất thị Diêm Vương bất xao môn: Không có chuyện gì hệ trọng thì không đến điện Tam Bảo, không phải Diêm Vương không gõ cửa. Ý nói không lo chuyện bao đồng, làm đúng phận sự, không phải việc của mình không xen vào, không làm việc không đúng lúc đúng chỗ. 25. Ở đây dùng với ý giễu cợt, kiểu như đồ mặt dơ. 26. Ý nói lanh lẹ thông minh tinh quái. 27. Bị thương nhẹ thì không lùi khỏi trận tiền. Ý nói chiến đấu kiên cường đến cùng không nản chí. 28. Parvenu, còn gọi là người giàu mới nổi, từ này được dùng chỉ những người giàu lên nhanh chóng trong một khoảng thời gian rất ngắn. Thường trước khi được chụp mũ là một Parvenu, những người này đa phần sống dưới đáy xã hội, họ đem những khoản tiền mà họ có được ném vào những món hàng xa xỉ hoặc cuộc sống hoang đường mà trước đây họ không dám mơ đến. Từ này cũng được dùng để chỉ những tên trọc phú, giàu nhưng kém hiểu biết và kiến thức. 29. Bộ phim truyền hình ăn khách của Mỹ, ở Việt Nam phim này có tựa đề là “Thế giới của nàng”. 30. Một loại nước sốt gia vị dùng để ướp, làm tăng vị đậm đà của món ăn, đặc biệt là các món thịt, thành phần cơ bản gồm chất điều vị, muối, bột ngọt và một số nguyên liệu khác. 31. Đẹp trai nam tính, ra dáng đàn ông, bảnh trai. 32. Một loài thú có hình dáng gần giống với lạc đà, lại vừa giống ngựa, tên tiếng Anh là Grass Mud Hors, còn người Trung Quốc gọi nó là Thảo Nê Mã. 33. Lời chú mà Quan Âm Bồ Tát đã chỉ cho Đường Tam Tạng dùng để khống chế Tôn Ngộ Không bằng chiếc vòng kim cô trên đầu, mỗi lần niệm chú này thì chiếc vòng siết lại, khiến đầu Tôn Ngộ Không đau đớn như muốn chết. 34. Loại chó có màu lông vàng, giống như chó cỏ phổ biến ở Việt Nam, nhiều nơi người dân gọi chúng là chó dách hay chó vàng. 35. Tên bản gốc là Giới hạn thẳng đứng, ở Việt Nam nó được biết đến với tên Bão Tuyết. 36. Cách sơn đả ngưu tương truyền là một loại võ thuật đứng ở khoảng cách xa dùng quyền

chưởng có thể đánh ngã được đối phương. Loại võ thuật này có nhiều tên gọi khác như Cách không đả nhân, Ấn chưởng, Bách bộ thần quyền. Đến nay, môn võ thuật này có thật hay không vẫn đang là đề tài tranh cãi. Nhưng nó thường xuất hiện trong các tác phẩm văn nghệ. Ở đây dùng ý như giận cá chém thớt. 37. Tạm dùng bản dịch của nhóm Vũ Bội Hoàng. 38. Diêu Minh (sinh ngày 12 tháng 9 năm 1980) là một cầu thủ bóng rổ chuyên nghiệp đang chơi cho đội tuyển Houston Rockets của National Basketball Association (NBA). Hiện anh là cầu thủ có chiều cao cao nhất chơi cho NBA, 2.29m. 39. Viết tắt của Photoshop, một phần mềm đồ họa với các ứng dụng chỉnh sửa hình ảnh được dùng phổ biến hiện nay. 40. Thời Tây Tấn, đô thành Lạc Dương có một nhà văn lớn tên là Tả Tư. Ông này rất tài hoa, văn chương sắc bén. Qua mười năm dốc lòng sáng tác, cuối cùng ông này đã hoàn thành được một tác phẩm lớn tên gọi Tam Đô phú. Vì được các nhà phê bình nổi tiếng khen ngợi, cho nên tác phẩm này nhận được sự đón nhận nồng nhiệt của mọi người, nhà nhà đều muốn có một quyển. Nhưng thời đó kỹ thuật in ấn còn chưa được như ngày nay, việc truyền bá ấn phẩm, hoàn toàn phải dựa vào in ấn thủ công. Vì ai ai cũng cần mua giấy để sao tác phẩm, cho nên giấy Lạc Dương không thể nào thỏa mãn hết nhu cầu ấy, thành ra giá giấy tăng cao chưa từng thấy. Sau này, thành ngữ "đắt như giấy Lạc Dương" dùng để ca ngợi tác phẩm nhận được sự yêu mến vô cùng của độc giả, bán rất chạy. 41. Tên tiếng Anh là Friends. 42. Giày thể thao đế bằng hiệu Adidas. 43.Lục vị địa hoàng hoàn và Phòng thủy sang khả thiếp đều là tên những bài thuốc Đông Y. 44. Nghĩa tiếng Việt là "Bão Tuyết". 1. Nay là Iran. 2. Usain Bolt là vận động viên điền kinh người Jamaica, người giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét, 200 mét và 4x100 mét tiếp sức đồng đội. 3. "Hướng cành đông nam treo" trích từ bài thơ Khổng tước đông nam phi: "Phủ lại nghe sự việc, Thấu hiểu, mãi xa nhau. Cây bên đình bước tới, Hướng cành đông nam treo." Ý là tự đem mình treo lên cành cây hướng về phía đông nam, tức là treo cổ tuẫn tiết. 4. Ngoại Than, tên tiếng Anh gọi là The Bund, vị trí nằm ở bờ sông Hoàng Phố của khu Hoàng Phố thuộc trung tâm Thượng Hải, nó là tuyến đường phong cảnh của Thượng Hải, xung quanh còn có tháp truyền hình Thượng Hải vốn được mệnh danh là hòn ngọc phương Đông, Jin Mao Tower của Phố Đông nằm ở bờ đối diện của sông Hoàng Phố, đây là nơi ngắm cảnh mà du khách đến Thượng Hải không thể bỏ qua.

Table of Contents